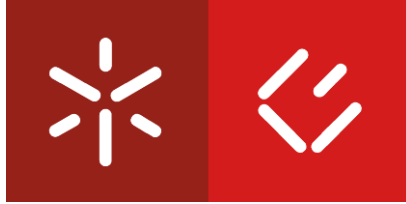


Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

João Carlos Andrade Cardoso

Os diferentes backgrounds formativos e o seu impacto na empresa: O caso das empresas de formação – Um estudo de caso



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

João Carlos Andrade Cardoso

**Os diferentes backgrounds formativos e
o seu impacto na empresa: O caso das
empresas de formação – Um estudo de
caso**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efectuado sob a orientação da

Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado

outubro de 2019

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Eu sou dono de uma pequena herdade situada num pequeno vale. A herdade é o meu ganha-pão, o meu transporte, a minha visão e o meu passatempo.

Apesar do meu défice de atenção que me vem atormentando desde cedo, agradeço a esta condição que me fez ver partes de mim que desconhecia por completo.

Felicito a professora Carolina Machado por me ter orientado com a minha condição.

Reconheço aos meus responsáveis pela herdade um papel crucial pois sem eles eu nunca teria conseguido ser o que sou hoje e eu quero que eles saibam que foram eles que me fizeram rico.

Nunca é de mais agradecer aos meus animais porque ao cuidar deles, eles também cuidaram de mim de uma maneira tão subtil e efémera que jamais conseguiria me abstrair se não os tivesse, especialmente aos meus cavalos e à minha cabrita.

Um obrigado às pragas e ervas daninhas que, apesar da urticária, serviram de motivação extra para limpar a herdade e concluir este trabalho ... sem elas nunca teria crescido sensato e compreensível.

Por último, um obrigado às empresas que me acolheram e trabalharam comigo.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

Esta investigação apresenta-se como um aprofundamento à temática da formação profissional nas empresas de formação. O objetivo central do estudo será tentar perceber o papel da formação neste tipo de empresas e de que forma estas a implementam.

A abordagem qualitativa foi a metodologia adotada, tendo como métodos a entrevista para explorar a visão de colaboradores de diferentes cargos.

Com este trabalho, pretende-se demonstrar se estas instituições são clientes do seu próprio serviço, ou seja, se estas empresas de formação fornecem formação aos seus colaboradores?

Os dados demonstraram que as empresas fornecem formação informal aos novos colaboradores como medida de integração.

Palavras-Chave: Competências – Formação - Microempresas - Pequenas empresas

ABSTRACT

This research presents itself as a deepening to the theme of professional training in training companies. The main objective of the study will be to try to understand the role of training in this type of companies and how they implement it.

The qualitative approach was the adopted methodology, having as methods the interview to explore the vision of collaborators of different positions.

With this work, we intend to demonstrate if these institutions are customers of their own service, that is, if these training companies provide training to their employees?

The data showed that companies provide informal training to new employees as a measure of integration.

Key words: Competences – Training - micro-enterprises - small businesses

INDICE

1.Introdução	9
2. Revisão de Literatura	11
2.1 Capital Humano	11
2.2 Formação	13
2.3 Competências	22
3.Metodologia	27
4. Apresentação, Análise e Discussão de Resultados	32
Caracterização das empresas	32
Empresa 1	32
Empresa 2	33
Empresa 3	34
Caracterização dos entrevistados.....	36
Análise e Discussão dos Dados	37
5. Considerações Finais, limitações e investigações futuras	51
Referências Bibliográficas.....	54
Apêndices	57
a) Guião da entrevista	57
b) Tabelas de análise.....	58

INDICIE DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1- Tipologia de competências de Nordhaug	24
Quadro 2 -Tipologia de competências de Mills.....	25
Quadro 3 - Caracterização dos entrevistados	36
Tabela 1 - Resumo da empresa 1	58
Tabela 2 - Resumo da empresa 2	63
Tabela 3 - Resumo da empresa 3	69

1.Introdução

Numa era de constante mudança, onde as tecnologias emergentes e a busca de competitividade estratégica são variáveis presentes na maioria das empresas, a formação profissional e académica são recursos cada vez mais valorizados no mercado de trabalho.

É investido algum capital nesta área pelas organizações com o intuito de se aprimorarem no seu sector de atividade, procurando assim combater necessidades que possam levantar-se ao longo das operações e das funções que os colaboradores têm a desempenhar (Noe, 2010).

Em muitos dos casos, as empresas que procuram aumentar a qualificação das suas equipas de trabalho recorrem às organizações prestadoras de serviços de formação, com o objetivo de suprimir ou eliminar lacunas que tenham ou possam surgir no futuro.

Este fenómeno fez-me colocar em questão e pensar como seria o processo de formação dentro dessas organizações, e quais as competências que seriam valorizadas pelas mesmas, já que num mundo onde somos todos iguais, mas díspares de certo modo, esta diferença de formação e competências pode, ou não, espelhar-se nas capacidades, técnicas e no desempenho dos trabalhadores no exercício das suas funções nas organizações.

O presente estudo pretendeu observar e descrever como se desenvolviam os processos à volta da formação nas empresas de formação e quais as competências chave que estas valorizavam mais internamente. Além disso, pretendeu observar se existiria um padrão nas áreas de conhecimento concretas a desenvolver, para as funções desempenhadas pelos colaboradores.

Considerando esta visão foram formulados os seguintes objetivos:

- Perceber de que forma ocorrem as ações de formação dentro das empresas fornecedoras de serviços de formação profissional (empresas formadoras);

- Entender qual o tipo de formação que estas empresas ministram a nível interno, aos seus colaboradores;
- Compreender qual a importância atribuída pelas empresas formadoras a este processo.

Tendo por base os presentes objetivos, foram estabelecidas as seguintes questões de partida:

- a. A formação também é promovida/implementada nas empresas fornecedoras de formação profissional?
- b. De que forma ocorre a formação nestas empresas?
- c. Qual o papel da formação dentro destas empresas?

O trabalho está dividido em cinco partes.

A primeira parte consiste num breve enquadramento teórico sobre o trabalho a desenvolver, assim como os seus objetivos e perguntas de partida.

A segunda parte refere-se à pesquisa empírica realizada acerca de formação e das competências, e da relação desta com o mercado de trabalho. Também serão apresentadas propostas possíveis de tipologias de competências.

A terceira parte apresentará a metodologia inerente a este estudo, sendo que a mesma assenta na metodologia qualitativa de cariz interpretativo.

A quarta parte caracterizará a amostra e fará a sua análise, tendo-se optado por um quadro interpretativo seguido de uma análise geral na parte final.

Por último, serão expostas as considerações finais e outros aspetos relevantes, nomeadamente as limitações e dificuldades encontradas ao longo do estudo propostas para investigações futuras.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo será abordada toda a informação recolhida acerca da temática em questão, com o objetivo de enquadrar o leitor para que este construa uma ideia própria ao longo deste trabalho.

Tendo um problema em mãos, normalmente faz-se uma pesquisa que consiste num *«procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.»* (Gil, 1996:86) . Como Quivy e Campenhoudt (2008) mencionam, um possível começo assenta na realização de leituras preparatórias as quais servem para obter informação acerca do objeto estudado e encontrar formas de o abordar.

2.1 Capital Humano

Em 1961, Theodore Schultz procurou explorar a noção de capital humano afirmando que o devemos considerar apenas no âmbito das componentes de qualidade, tais como habilidade, conhecimento e atributos semelhantes que afetam as capacidades humanas particulares para fazer trabalho produtivo. O autor acredita que, ao investirem em si mesmas, as pessoas podem ampliar a gama de opções disponíveis para elas e melhorar o seu bem-estar.

Questiona-se se, passados cinquenta anos, continuamos a observar uma semelhança entre conceitos. Comprova-se que:

«Este capital traduz-se pela acumulação de conhecimentos e competências que todos os seres humanos adquirem de acordo com as vivências pessoais, sociais e profissionais, tendo um grande impacto no desenvolvimento das tecnologias das nações. O Capital Humano e a produtividade são convergentes, pelo que o investimento na educação remete necessariamente para o aumento da produtividade» (Fuente, 2011:25).

Nota-se ainda que, apesar da mudança do século, o valor que é atribuído ao conhecimento e à capacidade dos indivíduos, tem um papel fundamental no desenvolvimento da sociedade em geral.

Para Pereira (2013) o principal fator para o desenvolvimento económico de uma sociedade, permitindo a sua sustentabilidade tornando possível uma produção estruturada, é o conhecimento do Capital Humano. Este conhecimento interfere com o crescimento económico e a produtividade, estabelecendo uma ligação entre a teoria e a prática. Acrescenta ainda que o Capital Humano cria força de trabalho o que faz com que haja uma maior participação no mercado de trabalho dos indivíduos mais qualificados.

Noe (2010) explora ainda que o investimento no Capital Humano será convertido em produtividade que valoriza o capital físico, obtendo o retorno de contributos tecnológicos e sociais, desenhando assim uma economia moderna e mais sustentável. Para além disso, tem alcançado resultados muito positivos, uma vez que os retornos são óbvios estando implícitos “contributos” do investimento e em Capital Humano para o crescimento da produtividade.

Esta noção de “capital humano” está interligada com a área da Economia já que é vista como um investimento do trabalhador para assim poder ter um retorno que se poderá traduzir no rendimento e na produção.

Porém, Martins e Monte (2009) referem que não é possível associá-lo a uma única teoria. Contudo, tem como base a ideia de que o indivíduo investe em si mesmo de formas diferentes, não olhando exclusivamente para o presente, mas procurando soluções e rendimentos futuros.

Partindo da opinião de Pereira (2013), um dos caminhos de investimento revelou-se ser a formação de indivíduos, considerando que existe a tendência de pessoas com capacidades mais elevadas terem uma maior inclinação em investir na sua formação, seja ela escolar ou profissional.

Esta «formação profissional contínua e a certificação das qualificações representam fatores determinantes para o desenvolvimento dos países da Europa e são desafios complexos que obrigam a um reajuste no entendimento da aprendizagem ao longo da

vida e no processo de aquisição e na melhoria de competências humanas, sociais e profissionais» (Matos, Santos, Silva, e Viana, 2017:1).

Correia (2014) afirma que estas experiências profissionais são o que podemos aplicar teoricamente e instrumentalmente depois da formação.

Mas outra questão surge: poder-se-á esperar que as empresas procurem desenvolver-se e com isso melhorar as competências dos seus colaboradores?

Tendo a ideia de que, à partida, os indivíduos têm uma tendência para investir em conhecimento, quer por sua iniciativa quer por necessidade externa, como por exemplo a empresa onde se encontra, uma das formas mais usuais que é utilizada é a formação.

2.2 Formação

Neste tópico abordar-se-á genericamente o conceito da formação, de forma a entender o seu alcance ao nível das empresas, da economia, da política, do indivíduo e enquanto ferramenta de trabalho.

A formação é vasta em definições, conceitos e pressupostos, que a literatura explora, mas existem “pontes” que se tocam, e que completam e enriquecem a sua compreensão.

Como sublinha Cunha et al. (2012), é um conceito que, por vezes, chega a ser confundido com educação, treino e desenvolvimento, o que justifica uma breve concetualização de cada um para expor as diferenças e explorar a formação a fundo.

Os autores elucidam que a educação é centrada no indivíduo sem particular conexão a um contexto da sociedade; visa a integração do indivíduo na sociedade. Por outro lado, referem que o treino passa pela instrução dos indivíduos que estão numa determinada organização e não possuem qualificações para exercer o trabalho. Por último, defendem que o desenvolvimento pode ser considerado uma ferramenta de sucessão

ou promoção nos quadros superiores, sendo direcionado para o enriquecimento do indivíduo em coerência com os objetivos da organização.

Aguinis e Kraiger (2009) referem que a formação é a abordagem sistemática para afetar o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos indivíduos, a fim de melhorar o seu desempenho individual, em equipa e, até a eficácia organizacional. Já o desenvolvimento pode ser considerado como os esforços sistemáticos que afetam o conhecimento ou as habilidades dos indivíduos, para fins de crescimento pessoal ou futuros trabalhos e / ou funções.

Estes autores apresentam as semelhanças entre os pressupostos tendo estes uma ligação através do conhecimento, mas apresentam funcionalidades diferentes sendo a formação para tarefas mais rotineiras do colaborador e o desenvolvimento para a sua promoção.

A formação tem uma funcionalidade diferente de todas as anteriores porque está intrinsecamente ligada à função através do indivíduo, ou seja, aos objetivos do trabalho em si, da tarefa que foi designada ao colaborador pela organização.

Concetualizando, a formação corresponde a experiências de aprendizagem planeadas, com o intuito de mudar/transformar capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos das pessoas no desempenho do seu trabalho.

Todos os pressupostos apresentados até então, descrevem a vertente mais generalizada e individual da formação, tendo esta, componentes ao nível social, pessoal e laboral.

Cabe agora questionar sobre qual poderá ser a visão das empresas quanto a este tema, demonstrado a literatura através de Noe (2010) que a formação se refere a um esforço planeado pela empresa de maneira a facilitar as aprendizagens relacionadas com as competências de cada função.

Logo, se o indivíduo vai executar uma tarefa de determinada função, o objetivo da formação dada pela empresa é simplesmente moldá-lo ou transformá-lo de modo a que lhe seja mais fácil executar determinado trabalho:

«A formação é frequentemente vista como um processo planeado e sistemático de aprendizagem no sentido de adquirir, modificar e / ou desenvolver conhecimentos, competências e habilidades para alcançar e / ou melhorar o desempenho dos funcionários no trabalho atual e prepará-los para um trabalho pretendido.» (Ferreira, 2016:106).

A literatura demonstra que todas as áreas de negócio, desde as mais simples às mais complexas, desde o setor primário de atividade até ao terciário, são permeáveis a ministrar formação, criando uma espécie de simbiose entre o colaborador que executa melhor o seu trabalho e a empresa que cumpre os seus objetivos. Isto é referido por Antonacopoulou (1999), ao sublinhar que a formação é extensível a todas as áreas de negócio, sendo um tema central e um mecanismo decisivo aplicado pelas organizações para facilitar as aprendizagens das pessoas. Existe a tendência para assumir que a formação pode facilitar a aprendizagem aos indivíduos e ir de encontro aos objetivos organizacionais. Claro que a formação estará sempre dependente do tipo de economia, de política e de práticas de um determinado contexto ou país, tal como refere Winterton (2007) que foca, igualmente, o ponto de interligação da formação entre teoria, política e prática o que por sua vez, inclui a diversidade dos sistemas nacionais para a educação e formação juntamente com a relação com a organização do trabalho e a aprendizagem no trabalho.

O facto de haver regulamentação política não deixa de ser uma mais-valia para a estandardização do acesso à formação por parte dos colaboradores e faz com que o *ranking* de conhecimento de determinado país aumente e consequentemente a economia se transforme pela procura das pessoas altamente qualificadas. Não devemos esquecer igualmente a possibilidade de os empregadores promoverem uma imagem de confiança para os colaboradores.

Em Portugal, a formação profissional encontra-se regulada nos artigos 130.º e seguintes do Código de Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, que foi publicado na I Série do Diário da República.¹

¹ Diário da República Eletrónico - <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/108165886/201710020500/diploma/8?did=34546475&rp=indice>

Assim, no âmbito do artigo 131.º do diploma citado, é prevista a obrigatoriedade do empregador promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação do trabalhador, tendo em vista a sua empregabilidade e considerando o aumento da sua produtividade e a competitividade da empresa. Para além disso, dispõe o mesmo artigo que o empregador deve assegurar, a cada trabalhador, formação contínua, através de um número mínimo anual de 35 horas de formação, ou no caso, de trabalhadores contratados a termo por um período igual ou superior a três meses, a um número de horas proporcional à duração do contrato. A formação contínua pode ser ministrada na própria empresa ou em entidades formadoras certificadas.

O facto de o direito à formação ter suporte legal, não significa que as empresas cumpram integralmente as disposições legais, ou que elas próprias tenham a capacidade de saber qual a formação mais indicada e para quem deve ser dirigida.

Roscoe (2001) sugere que uma das possíveis formas de superar estas adversidades é com um levantamento das necessidades de formação da organização atendendo a que é uma ajuda valiosa à análise geral do seu desempenho. O objetivo é o de identificar onde a formação pode contribuir de forma significativa para melhorar o desempenho organizacional.

O autor acrescenta ainda que, este plano, se for realizado com base nas perguntas o quê, quando, onde, porquê, quem e como, facilmente permite identificar as necessidades e problemas que a organização enfrenta e adotar uma postura proativa para futuras situações. Estas questões podem ser respondidas com informações existentes na organização ou em conversa com os colaboradores acerca da situação/problema detetado

O processo explorado pelo autor consiste em primeiramente delegar numa pessoa que possua autoridade e elevado reconhecimento a responsabilidade de recolher informações sobre os colaboradores, acerca dos problemas de desempenho de toda a organização. Seguidamente planear a análise de necessidades com um horizonte temporal, para evitar que o processo demore mais tempo do que aquele considerado ajustado. As informações podem ser recolhidas via inquérito por questionário,

inquérito por entrevista ou observação. A implementação deste programa depende de, se o problema da organização está devidamente identificado, nomeadamente onde se encontra, se vale a pena resolvê-lo, se é de extrema importância para a empresa, quem tem os problemas, quem quer resolvê-los e se as informações são relevantes, válidas e consistentes.

Caso esta situação se verifique, parte-se para uma investigação para separar as causas dos efeitos depois de identificados os problemas, a atenção é direcionada para as suas causas. As causas poderão ser ambientais, motivacionais ou a falta de conhecimento e competência. A primeira diz respeito a hierarquias, funções, materiais e processos; a segunda ao esforço, condições de trabalho, recompensas, e conhecimento dos produtos; e a última concerne ao *feedback* dado aos colaboradores, ou seja, se executam bem a tarefa, se a formação foi individual ou em grupo, se a equipa teve capacidade de aprendizagem.

Identificadas as causas geram-se e avaliam-se soluções de forma a combatê-las, cientes de que, para gerar soluções apropriadas poderá haver mudanças ao nível do ambiente e dos incentivos, assim como a redução de conhecimento e competência.

Nesta etapa o autor sublinha que a “*Formação só é uma solução apropriada se a causa do problema seja falta de conhecimento e competência*” (Roscoe, 2001:63), porque para justificar o investimento terão de existir resultados. Caso a causa do problema seja a falta de conhecimento, é elaborada uma lista de prioridades de problemas a combater ou resolver, assim como uma proposta formativa para especificar como se irá desenvolver a intervenção.

A próxima etapa consiste na apresentação dos resultados obtidos através de um relatório ou de uma apresentação oral e/ou escrita. De seguida a proposta de formação será, ou não aceite, e deverá ser cuidadosamente planeada. A proposta irá ser revista, modificada e avaliada.

Segundo Rocha (1999) que designa esta abordagem como *survey* de necessidades, este é o início do processo de formação lato, seguindo-se a programação que concerne aos meios de tratamento das informações recolhidas, nomeadamente quem vai receber

formação e que meios vão ser utilizados, posteriormente a implementação dos programas para finalmente poder avaliar e verificar se houve alterações provocadas pela formação.

No que se refere à fase da implementação, ou seja, a forma como a formação é pensada e implementada para medir o seu impacto na empresa, o modelo mais utilizado é o modelo de quatro níveis de Kirkpatrick (Rajeev, Madan, e Jayarajan, 2009).

Trata-se de um método fácil e prático de usar, o que corresponde aos interesses de muitos formadores que não pretendem modelos mais complexos (Kirkpatrick, 1996).

O modelo referido apresenta quatro níveis de avaliação:

1. Reação: onde explora o papel dos formandos em dar informações importantes quanto à formação em si;
2. Aprendizagem: onde se verifica se há alterações durante a formação no que se refere às capacidades, às atitudes e aos conhecimentos;
3. Comportamento: sublinhando até que ponto é possível aplicar a formação no trabalho;
4. Resultados: quando a empresa vê através da subida dos lucros, das vendas que a formação ministrada teve impacto.

Porém, várias fraquezas foram identificadas no modelo de Kirkpatrick, incluindo uma ênfase excessiva nas reações dos formandos, poucas sinergias entre reações e desempenho, conexão baixa entre medidas nos diferentes níveis de resultados e de ser um modelo incompleto.

Mesmo cumprindo este processo de maneira exímia, tem de ser ter em conta que a formação vai servir para aumentar as capacidades dos colaboradores ao nível profissional em determinada carreira, porque tem o objetivo de aumentar os conhecimentos, adquirir técnicas e modificar atitudes.

Cunha et al. (2012) afirmam que a formação é um elemento crucial na edificação da capacidade de aprendizagem organizacional e um fator de ajustamento à realidade envolvente, o que permite que as pessoas mantenham a sua empregabilidade.

Portanto, tanto as pessoas como as empresas, de maneira a conseguirem impor-se no mercado, procuram a formação como possível solução para esse problema até porque, segundo Jagero, Komba, e Mlingi (2012), é considerado o método ou a forma usada para desenvolver habilidades e melhorar as mesmas para além do conhecimento dos colaboradores, fornecendo novas informações para que eles desempenhem o seu trabalho com eficiência, tornando-se assim uma das funções necessárias na maioria das organizações, pois leva a um desempenho melhorado.

Acrescentam os autores que este processo é uma parte importante do departamento de recursos humanos e que, por isso, tem um impacto significativo no sucesso de uma organização, melhorando o desempenho dos funcionários e por sua vez o desempenho organizacional.

A literatura demonstrou, até ao momento, o papel que a formação pode ter na sociedade em geral.

Ferreira (2014) num artigo na revista *Economista*, explorou cinco motivos para considerarmos a formação importante, a saber: o aumento de rentabilidade e produtividade; a validação de conhecimentos; a inserção profissional; a reciclagem e atualização de conhecimentos; constando ainda como fator de diferenciação dos profissionais.

O primeiro motivo diz respeito a fatores socioeconómicos de um país, nomeadamente à baixa taxa de qualificação da mão de obra, que se poderá refletir em níveis baixos de produtividade e rentabilidade. Aqui a formação profissional contínua é designada como solução para aumentar esses níveis.

O segundo motivo reporta-se à forma de manter ou adquirir certificações para garantir aptidões.

O terceiro diz respeito ao melhoramento das possibilidades de entrada no mercado de trabalho ou a possibilidade de uma nova situação profissional.

O quarto refere-se à preocupação com a mão de obra atualizada acerca de tendências, tecnologias, legislação e exigências práticas para exercer as suas funções, ou seja, fazer um balanço de tudo que foi aprendido.

O último, consiste numa forma de diferenciar profissionais em alturas como o recrutamento ou promoção porque tendo em conta que estamos num mercado onde existe muita oferta, a formação profissional é considerada um fator individualmente valorizado.

Outro aspeto inerente à formação é como é adquirida e qual a sua finalidade. Zeytinoglu e Cooke (2009) alertam para a análise das diferenças significantes, como localização, tipo de gestão e tamanho das empresas, para assim decidir qual o melhor tipo de formação a adotar. Esta poderá decorrer de um processo formal de formação num ambiente estruturado (em sala de aula) ou dentro de um contexto informal denominado *on-the-job* (no local de trabalho).

Neste prisma espera-se que os resultados tenham valores semelhantes. Bradley (2011) explora estes dois tipos de formação como tendo impactos diferentes na produtividade, para além de observar que a quantidade de formação *on-the-job* oferecida pelas empresas pode ser muito maior do que a quantidade de formação em sala de aula.

Lengermann (1996) relata que na teoria do Capital Humano, a formação pode ser de carácter geral ou específico.

A de carácter geral, aumenta a produtividade de algumas empresas, pois os colaboradores podem usar as competências aprendidas em qualquer contexto podendo até dar formação na empresa onde se encontram, o que implica que os empregadores aumentem o salário para o indivíduo não sair. Já a de carácter específico é útil quando feita apenas para um colaborador, tornando-se assim um especialista com propensão a aumentos de honorários.

A literatura, até ao momento apresentada, retrata a formação como sendo uma ferramenta ou uma prática que pode ser utilizada para resolver problemas pessoais e organizacionais, porém é de todo importante que esta seja planeada minuciosamente.

Cunha et al. (2012) alertam que a formação não deve ser encarada apenas como uma prática organizacional para suprir necessidades, mas como uma filosofia de gestão, pois a formação é um elemento crucial na edificação da capacidade de aprendizagem

organizacional e um fator de ajustamento à realidade envolvente o que permite que as pessoas mantenham a sua empregabilidade.

Os autores realçam ainda a ideia de que este processo deve ser visto como um investimento para as organizações, com a finalidade de manterem ou potenciarem a posição estratégica da empresa, porque ajuda a combater as mudanças de mercado, aperfeiçoar processos, melhorar a relação com o cliente e sobretudo valorizar as capacidades dos colaboradores para adotarem práticas que vão ao encontro das necessidades da empresa. Claro que são exigidos custos, mas colaboradores motivados e que motivem a aprendizagem criam inúmeras oportunidades dentro e fora da empresa.

Enumeram também algumas vantagens tais como: o desempenho dos colaboradores; a motivação dos mesmos; a redução do tempo de aprendizagem; mudança de atitudes; a resolução de problemas operacionais; o preenchimento das necessidades de planeamento de recursos humanos assim como o reforço de algumas políticas; catalisador de mudanças e a promoção de vantagem competitiva.

Mas a formação não deveria ser implementada apenas por ser uma “moda”. Daí que Nassazi (2013) afirme que é crucial que as empresas usem um plano apropriado para melhorar o desempenho dos colaboradores. Para obter resultados eficazes, as organizações devem identificar as necessidades dos seus colaboradores e traçar um plano à medida, o que leva ao aumento da produção dos colaboradores e a melhorar o desempenho organizacional, o que será benéfico para os gestores de recursos humanos e administradores.

Ao invés de ser implementada de forma aleatória, a formação deve ser devidamente pensada e planeada. Em concreto, a formação deve seguir um conjunto de etapas, nomeadamente a planificação, a implementação do programa e a avaliação e acompanhamento do processo.

Le Boterf (2003) afirma que a formação pode ter um papel relevante na criação de competências porque enriquecerá os saberes, mais propriamente o saber-fazer.

2.3 Competências

As competências são «(...) *como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional*». (Brandão e Bahry, 2005:180)

Os autores acima mencionados consideram ainda que as competências podem dividir-se em humanas ou profissionais, ou seja aquelas que estejam ligadas ao indivíduo ou equipas de trabalho pequenas e organizacionais que, como o próprio nome indica, sejam próprias da organização ou de uma unidade e\ou departamento da mesma.

No livro *Estratégia de Gestão de Pessoas*, de Dalmau e Tosta (2009) , os autores exploram 3 visões acerca do conceito de competência que designam por escolas americana, francesa e brasileira.

Por serem bastante encorpadas tentarei resumir as ideias chave de cada uma para assim tentar estabelecer um conceito de competência que abranja o ponto comum entre elas.

Na escola americana, os autores mencionaram o estudo de McClelland (1973) que fomentou a criação da competência devido ao questionamento dos testes de inteligência como prova de ingresso ao emprego, os quais não eram suficientes, na sua visão, para assegurar o sucesso do colaborador. Outro ponto que apresenta é o facto de que as competências poderiam ser adquiridas via formação, ou treino, das próprias funções que iriam desempenhar, cobrindo, assim, tanto competências técnicas como comportamentais.

Na escola francesa, competência é «(...) *uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta*» (Zariffian, 2003 citado por Dalmau e Tosta, 2009:27). Partindo deste ponto, nota-se uma incidência no indivíduo, na medida em que este será capaz de realizar melhor umas tarefas do que outras o que revela um carácter situacional da competência.

Deste ponto, «*o conceito da competência está estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo e com a formação contínua, ou seja, a oportunidade para melhorar ou adaptar as competências de acordo com o que lhe seja exigido naquele momento de atuação.*» (Dalmau e Tosta, 2009:27)

Esta é a perspetiva mais utilizada nas empresas e universidades segundo Ruzzarin, Amaral e Siminovschi (2002 citados por Dalmau e Tosta, 2009:28), estendendo-se a três componentes:

- **Saber**, que se traduz no saber teórico que é transmitido através da educação formal e informal e que se pode subdividir em saber técnico e metodológico;
- **Saber-fazer**, explora as habilidades como resultado das competências, o ato de fazer;
- **Saber-ser**, referindo-se à capacidade de agir ou reagir consoante as situações, enquadra as características pessoais, inovação e mudança.

Por último, a escola brasileira, (Borges, 2004 citado por Dalmau e Tosta, 2009:30) entende competência como um pacote de competências técnicas e pessoais.

A noção de competência nas áreas da gestão estratégica e da Gestão de Recursos Humanos emergiu quase simultaneamente, mas com interesses distintos. A gestão incide nas competências da organização e a Gestão de Recursos Humanos nas competências individuais e coletivas. (Cunha et al., 2012)

Entendem-se por competências individuais todas as características pessoais do indivíduo (conhecimentos, comportamentos, capacidades, habilidades) como complemento para exercer uma determinada função.

Por competências organizacionais apreende-se que sejam referências dos gestores e da visão que estes possuem do mercado e do seu impacto no negócio para assim satisfazer o cliente final. Dentro desta, podemos desdobrar as competências técnicas que são relativas aos processos e operações do dia-a-dia. (Dalmau e Tosta, 2009)

Neste ponto pretende-se apresentar duas tipologias de competências para posteriormente fazer uma breve análise às competências valorizadas das empresas em estudo.

A tipologia apresentada é referente à de Odd Nordhaug que apresenta como competência o «*composto de conhecimento humano, capacidades e aptidões que podem servir objetivos produtivos da empresa.*», (Nordhaug, 1998:8) existindo uma conexão com a proposta do capital humano, mas acrescentado a especificidade da tarefa e da indústria.

Quadro 1- Tipologia de competências de Nordhaug

Designação	Descrição
Meta-competências	Variedade de conhecimentos, capacidades e aptidões transmitidas pelo sistema educativo formal.
Gerais da Indústria	Capacidade de análise de um setor tendo conhecimentos específicos de tecnologia e mercado, adquiridos com a experiência de trabalho ou <i>networking</i> .
Intra-organizacionais	Conhecimento da cultura organizacional (objetivos, estratégia e processos) transmitidas por formação e/ou <i>coaching</i> .
Técnicas Padrão	Competências operativas relacionadas com o sistema educacional, vocacional e/ou formação de adultos. No caso das organizações, formação específica, programas de estágio e formação de clientes.
Técnicas de Negócio	Processos e operações transmissíveis entre empresas do mesmo setor.
Técnicas idiossincráticas	Conhecimentos e capacidades em manobrar tecnologia específica e rotineira ligada a um pequeno número de tarefas ligadas à organização. A formação, rotação funcional e os programas de estágio são os meios de criação deste tipo de competências.

Fonte: Adaptado de Nordhaug (1998 referido por Cunha et al. 2012)

As implicações desta tipologia passam pelas empresas investirem no desenvolvimento dos seus colaboradores através de uma formação financiada pela empresa que tem como principal objetivo o ajuste à organização. Sendo as meta-competências as mais fáceis de transferir entre empresas serão as menos investidas por parte do empregador. Contudo, a tipologia referida acima poderá variar consoante a fase da carreira criando um diferente impacto.

Mills et al. (2002) citados por Fleury e Fleury (2004), apresentam uma outra tipologia para definir os vários níveis de competências organizacionais.

Quadro 2 -Tipologia de competências de Mills

Designação	Descrição
Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são a chave para a sobrevivência da empresa e centrais para a sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm de vantagens competitivas.
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
Competências de suporte	Atividade valiosa para apoiar um leque de competências.
Capacidades dinâmicas	Capacidade de uma empresa adaptar as suas competências pelo tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Fonte: Adaptado de Mills et al (2002 in Fleury e Fleury, 2004)

Segundo Fleury e Fleury, (2004) existe um ponto que merece alguma consideração, o qual se designa por competência organizacional que é comum em várias unidades de negócio e aplica-se a toda a organização.

Apesar destes modelos serem propostas de autores distintos, é de salientar que ambos sublinham componentes gerais e específicos do tipo de competências que o indivíduo e a organização possam vir a adquirir, por vezes, através da formação.

Terminada a revisão literária, passa-se a apresentação da metodologia do estudo em causa de forma a esclarecer as etapas feitas pelo investigador.

3. Metodologia

No presente capítulo e face aos conceitos mais relevantes apresentados anteriormente, pretende-se agora apresentar os métodos de pesquisa neste estudo como a cronologia de utilização dos mesmos, com a finalidade de enquadrar o leitor na linha de pensamento do investigador.

Para Jamshed (2014), a metodologia de pesquisa é uma estratégia abrangente que ilustra a nossa escolha e o uso de métodos específicos relacionando-os com os resultados esperados, mas a escolha da metodologia de pesquisa é baseada no tipo e nas características do problema de pesquisa.

Campenhoudt e Quivy acrescentam que *«Uma investigação social não é, pois, uma sucessão de métodos e técnicas estereotipadas que bastaria aplicar tal e qual se apresentam, numa ordem imutável. A escolha, a elaboração e a organização dos processos de trabalho variam com cada investigação específica»*.(Campenhoudt & Quivy, 2008:18)

A vertente fenomenológica ou qualitativa tende a seguir um processo indutivo de pesquisa da realidade de natureza subjetiva e múltipla para além de que permite a interação do pesquisador com o que está a ser pesquisado. (Creswell, 1994 citado por Melo, 2013:3)

Denzin e Lincoln (1994) sublinham que a investigação qualitativa utiliza uma multiplicidade de métodos para abordar uma problemática de forma naturalista e interpretativa, procurando sempre interpretar fenómenos e o que eles significam para os sujeitos com uma variedade de materiais como: experiência pessoal, entrevistas, histórias de vida, estudo de caso e introspeção.

Primeiramente e como qualquer assunto que se pretenda explorar, é necessária uma pesquisa para entender os pontos-chave do que se pretende e explorar possíveis caminhos.

Segundo Raupp e Beuren (2003) é na pesquisa bibliográfica que é possível adquirir conhecimento sobre a produção científica existente no âmbito da temática. Todo o

material consultado na pesquisa bibliográfica (como publicações soltas, livros, pesquisas, teses, artigos, entre outros), constitui conhecimento sobre a temática em análise, pelo que é com base na interpretação destes mesmos conhecimentos que a dissertação se constrói.

Entenda-se como o ponto de partida, onde se reúne toda a informação em posse do investigador para posteriormente fazer uma pré-seleção de livros, *sites*, bases de dados e outros documentos considerados relevantes porque ninguém detém a total informação acerca de um determinado tema.

Raupp e Beuren (2003) evidenciam que se verifica a existência da pesquisa bibliográfica em todo o estudo, pelo facto de que as publicações dos autores ajudam a conhecer o que de relevante foi produzido sobre a temática. Deste modo, no decurso da realização do estudo, o investigador irá sempre desenvolver, e poderá recorrer, em particular, à pesquisa bibliográfica, por se tratar de um capítulo da dissertação em que está reunida toda a parte empírica que suporta a investigação.

Espera-se responder se existe o processo de formação dentro das empresas fornecedoras desse serviço e como este é implementado, tendo em conta que não foi encontrada literatura a abordar especificamente esta problemática.

Após concluída a revisão da literatura e sistematizada a informação relevante para o estudo em causa, tendo em consideração Denzin e Lincoln (1994) foi optado por aplicar entrevistas como método de recolha de dados, para a qual foi criado um guião de entrevista (ver apêndice p.57) com o objetivo de explorar os aspetos subjacentes à questão de investigação.

Pardal e Lopes (2011) afirmam que é frequente o investigador recolher dados, pois teremos que observar a realidade, não no seu todo, mas nas suas unidades. Como tal, ao longo do ponto atual serão demonstradas pormenorizadamente as técnicas e os métodos utilizados indicando de que forma foram utilizados e a quem foram aplicados.

Foi optado pelo investigador, como modelo de análise, o estudo de caso devido ao facto de se querer estudar empresas de formação ou que sejam prestadoras de serviços de formação, mais propriamente se existe uma política e a prática por parte das mesmas quanto ao plano de formação. Espera-se mais propriamente averiguar se

estas instituições padecem do ditado popular “Em casa de ferreiro, espeto de pau!”, ou seja, se elas cumprem a ideia que vendem aos seus clientes.

Para Pardal e Lopes (2011) o estudo de caso é um modelo de análise intensiva de uma situação particular que é flexível no recurso a técnicas como a entrevista, a análise documental entre outras, para a recolha de informação variada a respeito da situação. Este tem o objetivo de ajudar a perceber determinada realidade podendo também abrir novos caminhos para a investigação.

O estudo incide sobre três micro-pequenas empresas², situadas no distrito de Braga, que prestam serviços de formação. A empresa 1, foi identificada por se situar nas proximidades da residência do investigador; A empresa 2 foi identificada através de um contacto pessoal; e a empresa 3 foi identificada através de um evento académico. Por terem características muito específicas, optou-se pelo estudo de caso como tipo de investigação a realizar para descrever esta realidade. Todas as organizações foram contactadas presencialmente seguido de um *email* por questões formais.

Um dos métodos de recolha de dados adotados fora a entrevista, devido ao à sua aplicação se considerar adequada para obter informações importantes e descritivas da situação a estudar. Podendo ainda observar certas reações perante alguma pergunta que poderão servir de indicador da real opinião do entrevistado.

A entrevista tem como função principal revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas das suas leituras (Campenhoudt & Quivy, 2008:69).

Celano (2014) denota que geralmente os dados qualitativos são recolhidos por meio de entrevistas individuais e discussões em grupos de foco, usando guiões com tópicos semiestruturados ou não estruturados.

Este guião orientador (ver apêndice p.57), mencionado anteriormente, foi elaborado com base na experiência adquirida durante a revisão da literatura devendo possuir os pontos-chave a serem abordados.

² Entende-se, ao abrigo do artigo 100º no Código do Trabalho, publicado no Diário da República na Lei nº7/2009, Série I de 2009-02-12, que as microempresas possuem menos de 10 trabalhadores e que as pequenas empresas possuem entre 10 a 50 colaboradores.

O estilo ou tipo de entrevista realizada foi a entrevista semiestruturada que para Jamshed (2014) são entrevistas aprofundadas em que os inquiridos têm de responder a perguntas abertas pré-definidas. Estas perguntas baseiam-se num guião, uma apresentação esquemática de questões ou tópicos a serem explorados pelo entrevistador. O objetivo é explorar muitos inquiridos de forma sistemática e abrangente, bem como manter a entrevista focada na linha de ação desejada.

Devido à sua disponibilidade em participar neste estudo, os entrevistados foram contactados via *email*, de forma telefónica e presencial para acertar as datas das respetivas entrevistas.

Os entrevistados (ver quadro 3 p.36) foram selecionados tendo em conta o cargo ocupado na empresa e o género com intuito de abranger uma visão heterogénica e global da empresa onde estão inseridos face ao tema estudado. Foram selecionadas seis pessoas, duas por empresa, uma com um cargo de chefia outra da base operatória, uma do género masculino e outra do género feminino.

Contudo, neste estudo, especificamente no caso da empresa 3, as entrevistas ocorreram com alguns percalços devido a uma reunião de última hora o que levou a que só fosse possível entrevistar duas pessoas do género masculino, bem como foi necessário reduzir o número de perguntas realizadas por parte do entrevistador.

Logo as entrevistas foram realizadas a três indivíduos do sexo masculino com cargos de chefia e um do género masculino e dois do feminino que são colaboradores. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente nas respetivas empresas.

Depois da realização das entrevistas, segue-se a sua transcrição para posteriormente ser feita uma análise crítica tendo em conta os objetivos iniciais deste estudo, desenhar categorias para assim concretizar a análise de conteúdo.

Segundo Pardal e Lopes (2011), a análise de conteúdo é um instrumento de análise das comunicações sejam elas linguísticas verbais, orais, escritas e audiovisuais para uma compreensão mais profunda. Complementa-se com a interpretação cognitiva tendo como objetivo descobrir categorias (ações, acontecimentos) e relacioná-las entre si construindo um sistema.

Albarello et al. (1997) assumem que a descrição analítica dos dados é elaborada a partir dos materiais, onde as classes ou categorias e as suas relações são descobertas indutivamente pelos dados para assim tentar descrever e compreender a realidade observada.

Foram elaboradas tabelas, disponíveis em apêndice (p.56), com o intuito de facilitar as inter-relações entre empresas e entrevistados, a fim de chegar a conclusões relevantes para o estudo.

Terminada a análise, procura-se planejar a redação do documento com o objetivo de este estar bem alinhado, com uma linguagem clara, podendo alterar a sua forma sempre que for conveniente fazê-lo.

Em suma, a amostra deste estudo assenta em 3 micro-pequenas empresas que foram escolhidas tendo como critério fundamental, fornecer serviços de formação. Em cada empresa foram entrevistados dois indivíduos de diferentes cargos e géneros. (ver quadro 3 p.36)

O tipo de amostra escolhido foi intencional, não aleatório, ou seja, para que o estudo fosse de encontro aos objetivos, o tipo de público pretendido tinha de preencher certos requisitos, sendo eles empresas cujo seu principal ou parte do negócio passe pelo fornecimento de formação.

Consequentemente será apresentada a apresentação, análise e discussão de resultados.

4. Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo espera-se fazer a apresentação e a caracterização das empresas utilizadas para o presente trabalho com base nos documentos fornecidos pelas mesmas assim como nos seus respetivos sites. Desta forma, poder-se-á demonstrar em que contexto foram recolhidos os dados.

Será feita uma breve análise dos tópicos do guião de cada empresa de modo a contextualizar ainda mais o porquê de ter escolhido a organização em questão. Esta análise será feita à luz da literatura complementando com os depoimentos dos entrevistados de modo a fazer uma ponte para as considerações finais.

Por último, será feito um comentário de forma crítica com a finalidade de expor a relevância dos dados obtidos para o estudo.

Caracterização das empresas

Empresa 1

O início da sua atividade remonta ao ano de 1999, prestando, desde aí, serviços nas áreas de educação e formação profissional, gestão de recursos humanos e consultoria empresarial, certificadas pela Direção Geral de Emprego e Relações de Trabalho (DGERT).

Globalmente orientada para a prestação de serviços referentes ao Fator Humano, assume-se com capacidade para enfrentar o mercado com algum nível de maturidade e inovação com o objetivo de fornecer conhecimentos e competências para promover desenvolvimento e fortalecimento das empresas e, assim, da economia em geral.

Segundo a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas (CAE), as áreas de negócio da empresa são a formação profissional e atividades de consultoria para os negócios e sua gestão.

Promove atividades de consultoria ao nível empresarial, da economia social e dos recursos humanos juntamente com a formação *e-learning*, *b-learning*, outdoor, residencial, empresarial, inter-empresas e *teambuilding*.

Possui um Sistema de Gestão de Qualidade certificado pela Empresa Internacional de Certificação S.A (EIC) e, de acordo com a norma 9001 da *International Organization for Standardization* (ISO), adquirida em 2013, é reconhecido à empresa o esforço de assegurar a conformidade dos seus serviços, a satisfação dos clientes e a melhoria contínua.

A sua missão concentra-se em sete pontos: Formação e Consultoria; Orientação para o cliente; Rigor; Valor Acrescentado; Inovação; Satisfação do Cliente; Ambição; e Organização.

Esta é a ambição que a empresa 1 tem para com as organizações a quem fornece os seus serviços.

No que concerne à equipa técnica, é constituída por 6 pessoas de diversas áreas como a engenharia, a contabilidade, o jornalismo, a comunicação e a psicologia com o intuito de responder a pedidos de natureza diversa.

Esta empresa chamou particular atenção devido a ter passado por um contexto de *downsizing*, o que leva a questionar se todos os processos inerentes à formação sofreram alterações provocadas por esse fenómeno ou como lidam agora tendo essa cicatriz empresarial em mente.

Empresa 2

Iniciou a sua atividade em setembro de 2013, no distrito de Braga, tendo como missão a prestação de serviços para a operacionalização de programas de educação, formação e juventude, perseguindo a excelência das experiências (emprego/estágio) proporcionadas a alunos e professores oriundos das mais variadas partes do mundo, promovendo a divulgação da cultura e património portugueses.

Tem como principais funções disponibilizar e mediar estágios/visitas profissionais, assim como cursos de formação e cursos de línguas. Promove igualmente programas educacionais, culturais, sociais, recreativos e lúdicos.

Durante o ano de 2016, iniciou a definição e a implementação do seu Sistema de Gestão da Qualidade – ISO9001, com vista à sistematização de práticas e transmissão de confiança nos seus serviços aos clientes. No mesmo ano, iniciou ainda o processo de certificação como Entidade Formadora pela DGERT.

O qual remete, na minha opinião, para uma adaptação da missão da empresa sendo ela: Qualidade no serviço; Proximidade para com parceiros e fornecedores; Melhoramento contínuo; Cultura e Património; e Legislação e Regulação.

Possui uma estrutura hierarquizada composta por 4 departamentos: qualidade, financeiro/administrativo, comercial e operacional, onde se trata os assuntos relacionados com a formação. Apesar da estrutura, a disposição da sala de trabalho encontra-se em formato de W para apelar à partilha de informação.

Conta com uma equipa de 16 elementos experientes em programas de mobilidade que envolvem 20 países da União Europeia para além da Turquia, Egito e Tunísia, logo estando conscientes da importância das suas atividades, para que sejam alcançados os objetivos traçados.

Esta empresa tem particular interesse devido a sua componente internacional, o que remete para uma componente cada vez mais valorizada no quotidiano, as línguas estrangeiras e como estas são abordadas pelas empresas. Para além disto, não se esconde a familiarização do investigador com a receção e o convívio com os alunos de intercâmbio através de programas como o Erasmus+.

Empresa 3

Esta empresa é um grupo constituído por 2 empresas com prestação de diferentes serviços, mas que se complementam. Esses serviços são nas áreas de Gestão estratégica, financeira, de recursos humanos e na formação profissional.

Neste caso concentramos a atenção naquela cujos objetivos estão vocacionados para o Capital Humano proporcionando a transferência de competências procurando acrescentar valor nos seus clientes que na sua maioria são pequenas e médias Empresas e organizações públicas.

Os seus valores são o conhecimento, a inovação, o compromisso, a competência, o espírito de equipa, o dinamismo, a confiança, a honestidade, a responsabilidade ética, social e ambiental.

Conta com uma equipa técnica de 18 pessoas, em que 8 delas exercem funções em ambas as partes integrantes da empresa. Destacam-se fortes competências do seu quadro técnico em três áreas principais: gestão financeira, gestão estratégica e gestão de recursos humanos.

Nas suas políticas, preocupa-se com o bem-estar dos seus colaboradores afirmando que estes são o reflexo da organização, buscando a total eficiência na prestação dos seus serviços aos clientes e uma tentativa de inovação contínua para criar as melhores práticas.

No caso das suas práticas, possui um sistema de incentivos e parcerias que pretendem o acesso a bens e serviços que derivam desde vestuário, cabeleireiro até viagens e seguros. Acrescenta ainda outros benefícios como comparticipação mensal do seguro de saúde, ticket infância ou educação, *Baby Shower* (incentivos à natalidade), comparticipação do mestrado e oferta da escritura na compra da casa o que visa a motivação dos colaboradores assim como a sua retenção. Esta empresa revelou ser uma boa escolha devido à sua menção na revista Exame como uma das 100 melhores empresas para trabalhar a nível nacional. Ora, por ser considerada uma empresa de “excelência” tem particular interesse saber como ocorrem os processos formativos dentro da organização.

Caracterização dos entrevistados

Todos os entrevistados serão apresentados pelo número da empresa de maneira a poder fazer uma distinção clara na análise dos dados obtidos.

No caso da empresa 1, temos o entrevistado 1.1 (E 1.1) ao qual foi atribuído o nome de José. É formado em Economia e apresenta-se como sócio-gerente da empresa possuindo 50% da empresa. A entrevistada 1.2 (E 1.2) a quem se atribuiu o nome Carla é formada em Psicologia e apresenta-se como formadora na empresa 1 estando, de momento, a substituir a coordenadora pedagógica.

Na empresa 2 temos o entrevistado 2.1 (E 2.1), ao qual se atribuiu o nome Hélder, formado em Engenharia Eletrónica e Web Design. É um dos 3 administradores da empresa, mas também se apresenta como formador e professor. A entrevistada 2.2 (E 2.2), a qual foi dado o nome de Juliana, é formada na área das Línguas e em Educação. Apresenta-se como coordenadora pedagógica na empresa 2 onde trata da documentação que envolve os grupos que acolhem na empresa bem como coordenar as formações de português para estrangeiros.

Por último, na empresa 3 temos o entrevistado 3.1 (E 3.1) denominado de Nuno. É formado em Administração Pública. É cofundador da empresa e responsável pela gestão estratégica da empresa. De momento, as suas funções são na área de administração e também é formador. O entrevistado 3.2 (E 3.2) intitulado de André. É formado em Gestão de Recursos Humanos. Apresenta-se na empresa como consultor e formador.

Foi realizado um quadro síntese de forma a simplificar a descrição e a categorização dos entrevistados.

Quadro 3 - Caracterização dos entrevistados

		Cargo na empresa	Género	Área de Formação
Empresa 1	E1.1	Sócio-gerente	Masculino	Economia
	E1.2	Coordenadora Pedagógica	Feminino	Psicologia

Empresa 2	E2.1	Administrador	Masculino	Engenharia eletrónica e <i>Web Design</i>
	E2.2	Coordenadora Pedagógica	Feminino	Línguas e Educação
Empresa 3	E3.1	Administrador	Masculino	Administração Pública
	E3.2	Consultor	Masculino	Recursos Humanos

O tempo médio das entrevistas variou entre os 20 e os 45 minutos e foram realizadas entre setembro e novembro de 2018. Todas elas foram recolhidas em formato áudio com o consentimento dos entrevistados.

De seguida será apresentada a análise e discussão dos dados recolhidos.

Análise e Discussão dos Dados

Este ponto destina-se a apresentar os dados recolhidos relativamente às questões colocadas aos entrevistados com a finalidade de apresentar as visões destas três empresas. Os resultados serão analisados e devidamente confrontados com as referências e estudos de outros autores/investigadores mencionados na revisão bibliográfica. Posto isto, a interpretação das respostas será feita com o estabelecimento de uma “ponte” com dados referentes à literatura e aos objetivos previamente definidos na pesquisa.

E com o intuito de responder às questões de partida, selecionou-se um certo número de passagens para demonstrar a realidade dentro destas empresas.

Encontram-se em apêndice (p.57) as tabelas síntese da análise de cada empresa que servirão de apoio ao leitor, sendo um resumo da visão do investigador.

Resposta à questão de partida 1: A formação também é promovida / implementada nas empresas fornecedoras de formação profissional?

Esta questão tem o objetivo de saber se, apesar de serem uma empresa que presta serviços de formação, estas organizações usufruem ou tendem a usufruir do mesmo serviço quer por via externa ou interna.

As respostas apontam que sim, e que ainda ocorrem normalmente na altura do acolhimento e integração como expõem os entrevistados:

“(...) quando entra alguém tem uma formação com a pessoa que vai estar mais ligada a ele. Por exemplo vai se formar na área de ... ah, vamos agora dar um exemplo, eu preciso de alguém na área administrativa-financeira, estará comigo fazer uma formação, vamos lhe chamar no local de trabalho, on-the-job não é!” E1.1

“Quando eu entrei! E comecei a colaborar com eles, sim!” E1.2

“Por norma só no acolhimento... e depois sendo necessário alguma revalidação de alguns pontos, aí sim é que é feita. Mas por norma só... a cada ano damos uma formação de 20 horas para cada colaborador...” E2.1

“(...) eu tive uma breve formação quando [...] comecei a prestar serviços para a empresa e agora no início do ano tive essencialmente 1 mês a ter formação cá na empresa para desempenhar outras funções” E2.2

“(...) agora no acolhimento a pessoa que entra na empresa tem um tutor que o vai acompanhar durante 3 meses...” E3.2

Aqui é mencionado um dos métodos de formação denominado de mentoria ou tutoria o que leva a crer que há um certo cuidado e planeamento, apesar de se tratar de pequenas empresas, acerca de como é realizada a formação. Denota-se uma certa unanimidade acerca da altura onde se deve dar formação, mas não é exclusivo do processo de integração, assim como quando as empresas enfrentam uma necessidade como refere E2.2.

Deve salientar-se um aspeto curioso da resposta do E2.1 quando este refere que por norma cada colaborador recebe 20 horas de formação. O que entra em conflito com o estipulado no artigo 131.º do Código de Trabalho, referido anteriormente, que refere que, no âmbito da formação contínua, o empregador deve assegurar a cada trabalhador o direito individual à formação de um número mínimo de trinta e cinco

horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano³.

Foi perguntado aos entrevistados se a formação possuía uma componente interventiva, ou seja, se a formação poderia mudar mentalidades quanto ao género, à idade e ao cargo de modo a preencher lacunas dentro da empresa (ver apêndice p. 59):

“Agora passa muito por quem é que faz o diagnóstico (...) Se o diagnóstico for bem feito, que é um dos trabalhos que a empresa faz com os clientes, eu acho que sim.”

E.1.1

“Pode e deve, e foi daí que eu vim agora neste momento foi de dar um dos módulos da igualdade de género.” E1.2

“A formação pode sim..., mas muito na formação informal, não formal. Exemplificando se eu estou aqui sentado como patrão e tenho o meu colaborador ao lado vou criar um laço diferente, vou me aperceber de outras ‘skills’ que ele possa ter ... e da mesma forma para comigo, imagino que seja dessa forma...” E2.1

“Sim, acho que sim (...) primeiro tem de haver uma predisposição da própria entidade, da própria empresa para abordar o assunto de forma aberta e segundo acho que realmente quanto mais conhecimento nós obtivermos, quanta mais formação nós tivermos nesse sentido, estamos a trabalhar num caminho para evitar, não sei se a curto ou a longo prazo, mas esse tipo de problemas que infelizmente ainda existem, acho que ainda existem por outros trabalhos antigos que já tive, mas aqui na empresa sinceramente não senti nada, ainda.” E2.2

“Formação é fundamental na evolução do desenvolvimento das competências das pessoas porque é impossível que só com a prática as pessoas consigam evoluir desse ponto de vista (...) depende das pessoas e daquilo que pretendemos ou que achamos que é o melhor para elas porque como disse isto não é imposto é discutido com o colaborador, ou seja ele responde e reconhece um questionário de diagnóstico de

³ Diário da República Eletrónico -
/lc/108165886/201710020500/diploma/8?did=34546475&rp=indice

<https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/>

necessidades, quais são as suas agilidades, nós identificamos o que fará mais sentido quais são as prioridades à apostar naquele ano e depois discutimos com ele se aquilo faz sentido ou não, se ele quer mudar ou acrescentar alguma coisa e depois pomos em prática.” E3.1

“Sim e não. Sim pode combater se estivermos a falar em aumentar as desigualdades (risos) porque uma formação bem aproveitada por alguém que tem uma excelente capacidade se calhar vai-se destacar logo à priori e isso cria desigualdade mas o objetivo é que não, pela formação o objetivo é que todos cresçam de forma igualitária e acompanhem aquela reciclagem...” E3.2

Estes depoimentos sugerem que o diagnóstico de necessidades de formação é uma, ou a mais importante, fase de todo o processo formativo a ponto de combater possíveis desigualdades que possam decorrer, o que vai de encontro à opinião de Roscoe (2001) em que uma das possíveis formas de superar estas adversidades é com um levantamento das necessidades de formação da organização.

Pode-se concluir que a formação ocorre sim, na fase da integração dos novos colaboradores por ser uma etapa de transmissão de conhecimentos por parte da empresa. E o que determina ser crucial para o sucesso é um bom diagnóstico de necessidades de formação, não só nesta situação, mas também em fase de mudanças e de combate às adversidades incluindo a dos novos colaboradores.

Confirma-se ainda que a formação é realmente extensível até às empresas de formação segundo Antonacopoulou (1999).

Resposta à questão de partida 2: De que forma ocorre a formação nestas empresas?

Aproveitando um pouco do que foi referido anteriormente, a formação nestas empresas passa pela tutoria no sentido de obter o máximo partido do colaborador, estando ele a ser supervisionado por alguém com mais experiência e responsável na sua secção. Porém, ultrapassando essa fase, espera-se que a formação seja dada a

todos os colaboradores, independentemente do cargo, seja individualmente ou em grupo, dentro ou fora da empresa. Os dados apontaram o seguinte:

“Portanto a formação é para toda a gente.” E1.1

“De momento, não lhe sei responder a isso sinceramente. Não foi assunto que tenha surgido desde que eu entrei mais a fundo neste último ano e não faço mesmo ideia.”

E1.2

“(...) há formação para toda a gente sem exceção.” E3.2

As respostas parecem ser inconclusivas no caso da empresa 1 onde não existe uma confirmação de ambos os entrevistados, devido ao facto de E1.2 ser um recém-colaborador.

Foi colocada a questão se as empresas tinham preferências quanto ao estilo de formações, se optavam por formações individuais e/ou em grupo, em contexto formal ou informal.

No caso das formações em grupo ou individuais:

“Já tivemos os dois casos. Já fizemos, convidar uma pessoa para dar uma formação (...) os quadros podem ter 6 pessoas, mas não deixa de ter uma série de colaboradores eventuais que são formadores, alguns dos formadores estão sempre perto de nós” E1.1

“Tenho que dizer que foi individualmente porque foi uma coisa bastante pessoal no sentido de me orientar do que haveria para fazer (...)” E1.2

“Depende... depende dos casos. Por vezes é individual por vezes é em grupo, não consigo dizer...” E2.1

“(...) eu tive formação individual e acho que foram bastante atenciosos e cuidadosos nesse sentido comigo, com outros colaboradores também já presenciei que tiveram formação que foi individualmente.” E2.2

“É mais em grupo, não num grupo alargado, temos uma ou outra formação com a equipa toda (...) Agora uma formação individualizada para aquela pessoa é muito pouco comum (...)” E3.2

Não se verificou uniformidade, ou seja, as empresas por se tratar de organizações singulares, optam pela melhor opção para elas.

Os entrevistados revelam que a sua formação é realizada em contextos informais como demonstram:

“(...) eu preciso de alguém na área administrativa-financeira, estará comigo fazer uma formação, vamos lhe chamar no local de trabalho, on-the-job não é!?” E1.1

“Há outra formação em que fazemos um jantar de empresa, sempre que fazemos um jantar de empresa aí é formação... Para nós isso é formação.” E2.1

“(...) há uma pessoa que é responsável que é a Coordenadora que vai ser a sua tutora...” E3.1

“(...) a pessoa que entra na empresa tem um tutor que o vai acompanhar durante 3 meses...” E3.2

As empresas demonstram que na fase da implementação da formação (Rocha, 1999), optam pelo método informal que decorre no contexto laboral (Zeytinoglu e Cooke, 2009) que segundo Bradley (2011) é oferecido em maior quantidade do que a formação em sala de aula pelas empresas.

Outro ponto que foi abordado foi a questão de o acesso de oportunidades de formação estarem interditas aos colaboradores com base no seu cargo e género. Os dados recolhidos demonstram:

“Não de todo em todo, a empresa sempre teve até mais ... o género feminino sempre foi mais predominante na organização, embora que nunca na gerência que é um facto e é uma pena.” E1.1

“(...) para a semana vamos fazer um curso na associação empresarial do porto, mas essa é para mim e para a gerência, vamos lá nós, não tem razão de ser de tar a organizar uma formação para os outros.” E1.1

“Não, não. Nada de nada.” E1.2

“(...) se colocares aí se é administrador ou funcionário, aí sim pode fazer alguma diferença.” E2.1

“Não, não acho de todo. Nunca senti nada, nunca me senti discriminada em nenhum desses aspetos, nem pelo facto de ser mulher, nem por ser mais velha ou mais nova.” E2.2

“Neste momento acho que não, houve sempre esse cuidado e se houvesse era do homem não da mulher, porque neste momento somos 6 homens e 10 mulheres, estou a brincar... obviamente que não há, nos vamos sempre aprendendo nesse sentido.” E3.2

Foi pedido a E2.1 para explicar a sua resposta de maneira a verificar o seu significado, o qual respondeu:

“Sim, atenção o administrador não tem tanto tempo para ok!? Se bem que, nós aqui somos 3 e toda a nossa formação que nós temos é muito raro ser em Portugal e por norma é sempre uma formação no exterior, nós por norma temos 2 a 3 formações por ano fora, cada um de nós (...) prefiro gastar o meu tempo a ganhar o dinheiro para a empresa e de alguma maneira ter os colaboradores satisfeitos e formados a estar eu” E2.1

Ora, maioritariamente não existe discriminação relativamente ao género, mas no caso da empresa 2 e da empresa 1 revela-se um tratamento diferenciado no tipo de formação recebida enquanto administrador e colaborador e a formação individual e de grupo é contingente a cada empresa.

Relativamente às etapas que são inerentes à formação, optou-se por apresentar os dados por empresa para facilitar a sua leitura.

No caso da **empresa 1**, compreende-se a fase de diagnóstico e programação quando os *“colaboradores que mudaram de função é lhes questionado, também é analisado pela gerência se lhe falha alguma coisa, se precisa de fazer alguma coisa, se precisa de fazer alguma formação” E1.1;*

A de implementação porque *“(...) estará comigo fazer uma formação, vamos lhe chamar no local de trabalho.” E1.1;*

E a da avaliação pois *“no primeiro dia a seguir da formação as pessoas estão motivadíssimas, mas conseguir manter esse grau de motivação que aprendemos naquela formação...”* E1.1

Por sua vez, na **empresa 2**, cumpre a fase do diagnóstico *“(...) para a empresa é quase como uma obrigação haver uma formação, de quantas horas? Só o trabalho o dirá, só o trabalho que ele irá desempenhar o pode definir...”* E2.1 e *“(...) eu estou sempre a pedir, precisava de ter formação disto... precisava de ter formação daquilo porque acho que realmente ajuda. Independentemente do número de horas vamos sempre aprender alguma coisa.”* E2.2;

Em seguida a fase de implementação *“eu tive formação individual e acho que foram bastante atenciosos e cuidadosos nesse sentido comigo, com outros colaboradores também...”* E2.2;

Por último, a da avaliação, *“É assim, eu só posso falar da formação inicial, nós com os colaboradores (...) se noto essa diferença eu para mim noto!”* E2.1 para além de, *“De um modo geral daquilo que eu já presenciei aqui sim, acho que houve uma melhoria.”* E2.2.

Finalmente, na **empresa 3**, cumpre a fase de diagnóstico, de programação, de implementação e a de avaliação, tendo em conta que *“nós fazemos sempre um diagnóstico, discutimos sempre com o colaborador no início do ano, numa reunião individual que fazemos onde aproveitamos para fazer o balanço do ano anterior discutir a avaliação do ano anterior, projetamos os objetivos de desenvolvimento desse colaborador para o ano seguinte e definimos com ele aquilo que nos achamos que faria sentido em termos de formação havendo sempre oportunidade dele propor obviamente a proposta que fazemos e com a base de diagnostico de formação que ele responde e portanto já com umas bases que levantamos e que isso é projetado para o ano seguinte, temos um plano anual de formação e depois vamos executando ao longo do ano ou seja faz parte dos trabalhos da empresa.”* E3.1

“(...) para chegarmos à formação temos de fazer um trabalho prévio que é falar com o trabalhador, com a pessoa em causa ver mais ou menos o que ela vai precisar, ver a análise e descrição de funções de cima a baixo, perfil de competências, quais

competências para cada cargo e isso foi feito (...) formação é quase uma espécie de princípio e depois a partir daí todos os anos fazemos este ponto de situação, caso a caso o que é que cada pessoa tem isto é portanto o cenário ideal que todas as empresas deveriam ter (...) e é durante o ano faz se sempre esse diagnostico e nem sempre é possível executa-lo, mas pelo menos é feito o diagnóstico, é preciso estas formações, vamos ver o que é possível fazer.” E3.2

Portanto a formação que ocorre nas empresas cumpre as etapas do processo de formação descritas por Rocha (1999). As empresas optam pelo *on-the-job* como principal método de formação não havendo discriminação quanto ao género, mas sim quanto ao cargo.

Confirma-se a opinião de Nassazi (2013) de quanto é importante que as empresas usem um plano ajustado às necessidades dos funcionários para melhorar o seu desempenho.

Resposta à questão de partida 3: Qual o papel da formação dentro destas empresas?

Nesta questão é esperado explorar a visão das empresas quanto ao serviço que oferecem e como ele é visto pelos seus clientes. O interessante será saber se as empresas têm uma imagem realista, otimista ou pessimista da formação e quais as suas aspirações quanto à mesma, ou seja, se a têm como um investimento ou despesa e se esta é estratégica para a empresa.

“É um investimento claro! Só vejo dessa maneira, nem que pareça um desperdício e voltamos sempre ao ponto de diagnóstico, eu só concebo fazer formação, nem que seja um diagnostico pessoal.” E1.1

“Como um investimento (...) promove depois o trabalho em equipa e a proximidade dos colaboradores, portanto só tem coisa boas não tem ... não entendo nada como uma despesa.” E1.2

“Despesa, Investimento, é tudo! (...) A curto prazo é uma despesa, a longo prazo é um investimento.” E2.1

“Eu acho que é sempre um investimento, na minha opinião é um bom investimento, não é um dinheiro mal gasto.” E2.2

“Um investimento, alias nós alocamos sempre uma verba de investimento para a formação.” E3.1

“Como um investimento, isso nem sequer se discute. “ E3.2

Na revista *Economista*, Ferreira (2014) explora que a formação é uma forma de adquirir aptidões para além de manter a mão-de-obra atualizada face às tendências de tecnologia, de legislação e de práticas.

Cunha et al. (2012), mencionados anteriormente, apresentam a ideia de que este processo deve ser visto como um investimento para as organizações, com a finalidade de manterem ou potenciarem a posição estratégica da empresa.

Outra questão que foi abordada foi a das vantagens e desvantagens da formação para a empresa, ou seja, de que maneira a formação tem impacto para a empresa ao ponto que esta se transforme.

“As vantagens para além, e volto lhe a dizer, para além da coesão da equipa, que eu acho que é uma coisa muito importante quando se trabalha e nós aqui temos uma vantagem muito grande em relação a outras empresas, que não sei se reparou, que é trabalharmos todos dentro do mesmo espaço (...) E por isso, eu acho que isso também permite quase que a formação, não formalmente mas a formação é diária, porque nós ouvimos as pessoas a discutir umas com as outras sobre um assunto como é que se resolve um problema e portanto não precisei necessariamente estar sentada numa sala de aula com o diretor da empresa para ele me explicar como é que as coisas funcionam eu dentro do dia a dia, fui vendo fui adquirindo competências porque estou ali e consigo ver como é que as coisas funcionam. ” E1.2

“Vantagens é a aprendizagem, é sempre importante desde que nasces até que morres digamos assim... Desvantagens, não vejo nenhuma desvantagem. Há quem coloque o tempo como uma desvantagem, mas cobra-se mais uma hora ao colaborador durante

o dia, não é? Em vez de sair às 5 sai às 6 e tem formação das 5 às 6. O próprio colaborador tem de olhar para isto como um investimento para ele certo? Esta é a melhor maneira que eu vejo, portanto, nenhuma desvantagem.” E2.1

“Eu acho que é uma desvantagem quando a empresa dá formação por dar. Porque sim, porque tem de ser. Agora quando a empresa tem uma visão em que está a dar uma formação para que realmente os colaboradores melhorem a performance, melhorem o conhecimento, isso só vai trazer coisas boas para a empresa, portanto depende muito daquilo que é o ponto de vista da empresa se realmente aplica a formação para ter bons resultados ou se aplica a formação porque sim, porque tem de ser.” E2.2

“É assim, não vemos grandes desvantagens, porque para nós é um investimento, para nós é planeado, porque o que acontece na maior parte das empresas é que as empresas não se preparam para que o colaborador possa naquele dia tirar o dia para formação, nós trabalhamos muito com o planeamento e depois a execução, não é uma surpresa, não é “ai e tal, não posso”, não as coisas são pensadas são projetadas e são trabalhadas para que sejam possíveis que é isso que tem de acontecer.” E3.1

Todas as empresas apresentam a formação com inúmeras vantagens, mas chamando a atenção para E1.2 que refere a formação não formal como sendo parte fundamental do dia-a-dia da empresa e que os ajudam em todos os processos.

Cunha et al. (2012) referem algumas das vantagens mencionadas pelos entrevistados nomeadamente a ajuda com os processos, o clima de aprendizagem, a mudança. Assim como Nassazi (2013) afirma que o aumento da produção e do desempenho organizacional também são vantagens que podem ser alcançadas através da formação.

Quanto à questão de a formação permanente possuir um carácter estratégico para as organizações em questão, ou seja, se ter um plano bem diagnosticado e estruturado consegue servir os objetivos da empresa. Apresentam-se os seguintes comentários:

“Tem de se fazer o diagnóstico, não quer dizer que seja permanente.” E1.1

“É acho que sim... Se for feito com peso e medida, eu entendo que sim.” E1.2

“Eu acho que sim que acrescenta valor à empresa, eu acredito nisso, acredito que a formação é a base do sucesso, não só, mas que é um dos aspetos que é a base do sucesso por isso só acho que pode trazer coisas boas para os colaboradores.” E2.2

“É o que nós fazemos não é, com as medidas que já referi anteriormente, mas mais as de 15 em 15 dias, para além dos ‘teambuildings’ que fazemos, a formação ‘outdoor’ que acontece todos os anos, o plano de formação em que vamos ao exterior fazer formações específicas profissionais também é uma constante, todos os anos todos os colaboradores acabam por ter formação fora de portas, incentivamos e até participamos e pagamos toda a formação académica é paga por nós, o mestrado ou pós-graduações são participadas, por isso nós incentivamos as pessoas a evoluir para aí, para além daquela que acontece no dia-a-dia onde o colega precisa de ajuda e nós explicamos e ajudamos...” E3.1

“Sim, faz parte do ADN da empresa, é como lhe disse de um ano para o outro nós ficamos, a formação obriga-nos a, não é um amuleto, mas é fundamental, é uma ferramenta essencial para poder dar resposta ao mercado de trabalho.” E3.2

Na maioria das empresas a formação assume-se estratégica aos olhos dos entrevistados por fazer parte integrante da empresa, por ser uma base para ajudar a atingir os objetivos, embora mencionem que deve ser um processo equilibrado que Jagero et al. (2012) afirmam que é uma parte importante do departamento de recursos humanos e por isso tem um impacto significativo no sucesso de uma organização, melhorando o desempenho dos colaboradores e por sua vez o desempenho organizacional.

Portanto a formação para estas organizações é vista como um investimento (Cunha et al., 2012) porque é uma das maneiras mais utilizadas para desenvolver habilidades e conhecimentos dos colaboradores (Jagero et al., 2012) e isso tem impacto na produtividade (Bradley, 2011).

Tendo respondido às questões de partida, cabe apresentar os restantes pontos de opinião pessoal por parte dos entrevistados, ou seja, as questões independentes das empresas, que acrescentaram valor e demonstraram a experiência de vida quanto à formação em si.

Quando confrontados com a questão de quais os pressupostos que possuíam de formação, os entrevistados demonstram:

“Para mim formação profissional é fundamental, porque cada, não é cada vez mais, é sentir na minha experiência, uma pessoa tira um curso universitário e falta-lhe muito a parte prática, ficamos com conhecimentos muito gerais que nos dão a capacidade para depois aprender com mais facilidade, mas depois a formação profissional foi isso que me ajudou na minha carreira, sentir uma dificuldade e fazer formações.” E1.1

“Formação para mim é uma paixão que eu desconhecia e que comecei a fazer por necessidade, foi o trabalho que me apareceu enquanto psicóloga e transformou-se numa paixão, formação de adultos especialmente.” E1.2

“Formar pessoas é algo que não é fácil, há vários fatores envolvidos naquilo que é a formação das pessoas, independentemente da área, basicamente estamos a preparar, a dar ferramentas a alguém sobre determinado assunto para que essa pessoa possa integrar esses conhecimentos adquiridos no mundo profissional, no pessoal, efetivamente para a vida digamos assim.” E2.2

“Depende. Se ouvir “formação” da forma como ela está conotada no mercado é má... Ah é má ah... não é normalmente um processo sério que as pessoas reconheçam que é uma mais valia para as suas empresas ou que é um investimento que estão a fazer que tem retorno.” E3.1

“Formação vem-me logo à ideia qualificação/atualização é o acompanhamento da evolução das coisas (...) depois há muita coisa que evoluiu e para acompanhar esta evolução de competências, de técnicas de muitas ferramentas que vão sendo atualizadas, a formação teve aqui um papel fundamental.” E3.2

Das respostas obtidas a que mais se aproximou da teoria foi a de E3.2 que mencionou a evolução das competências e de técnicas que são atualizadas e que estão confirmadas por Ferreira (2016) que partilha que a formação é um processo com vista a produzir aprendizagens para melhorar o desempenho dos colaboradores.

Foi pedido a E3.1 para explorar o aspeto da “má conotação do mercado” que alguns dos empresários têm da formação como menciona “é a imagem que os nossos clientes

empresários têm da formação a que estavam habituados e que estão habituados a encontrar na oferta que existe no mercado.”.

Outro ponto de teor pessoal é se a formação deveria ser voltada para qualificação, ou seja, para desempenhar uma determinada função ou tarefa ou para o melhoramento pessoal, de teor transversal. Os dados são inconstantes como se demonstra:

“Eu acho que a formação profissional nem é tanto para a qualificação acho que é mais para as competências...” E1.1

“Melhoramento, que é uma coisa que eu desconfio que não tenha grande efeito hoje em dia embora esteja mais virado para a certificação” E1.2

“Por norma voltada para a tarefa, olhar para o trabalho que estão a desempenhar, ou melhor...” E2.1

“Eu acho que uma está aliada à outra, se a empresa forma os colaboradores porque não aliar a qualidade ou a certificação de qualidade à empresa, portanto uma pode ser paralela à outra e podem coexistir as duas ...” E2.2

“Um misto de ambas as partes, na qualificação na perspectiva de obter conhecimento, no fundo de se qualificar de se capacitar para, mas ao mesmo tempo de desenvolvimento porque ela tem de fazer sentido para aquela pessoa naquele momento e naquele contexto organizacional.” E3.1

“Acho que cada caso é um caso por isso, ou seja, pode ser para as duas depende um bocadinho do estado da arte, ou da situação em que se encontra a empresa...” E3.2

As respostas demonstram que, tal como Cunha et al. (2012) afirmam, os conceitos de formação e desenvolvimento são facilmente confundidos, pois a formação possui uma ligação com a certificação de uma determinada tarefa, enquanto o desenvolvimento está interligado ao melhoramento do indivíduo.

Por último, abordou-se a questão das competências resultantes das formações ou quais os tipos de competências valorizadas no mercado de trabalho na perspectiva dos entrevistados, os quais responderam:

“(...) assertividade, nesta proatividade e por vezes desta pequena (respira fundo) imaginação/sentido de orientação dentro da empresa e no trabalho.” E2.1

“Agora enumerar algumas... metodologia, organização, à parte dos conhecimentos eu acho que nos tornamos mais metódicos e mais organizados, mais focados, portanto aprendemos a não dispersar...” E2.2

“(...) as TIC fundamental, idiomas cada vez mais (...) justifica-se o inglês fora a capacidade de argumentação, de comunicação seja essencial para adaptação ao mercado de trabalho.” E3.2

As respostas recolhidas à luz da tipologia de Nordhaug (1998) designam-se por meta-competências no caso da empresa 2 e no caso de E3.2 as competências mencionadas designam-se por técnicas idiossincráticas. Na tipologia de Mills et al. (2002) as competências referidas são consideradas essenciais por serem a chave da sobrevivência das empresas.

A formação é vista como “ferramenta de combate” ao mercado, às tecnologias e à competitividade e as empresas notam que isso acontece e deve ser feito, salientam aspetos mais formais como o percurso académico, e informais como plataformas de vídeo para aprender determinado aspeto naquele momento.

Na parte final do trabalho serão feitas algumas considerações quanto ao estudo, limitações e pistas de investigação futuras.

5. Considerações Finais, limitações e investigações futuras

O presente estudo decorreu com base a exploração empírica no que diz respeito à formação nas empresas fornecedoras de formação, esperando averiguar se o processo era cumprido. Caso fosse verificado, como e qual o tipo de formação que estas empresas praticam e verificar os seus resultados.

Quanto à implementação da formação nestas empresas, ela é fornecida pelas entidades aos seus colaboradores tendo como base um diagnóstico de necessidades, é

distribuída, na sua maioria, individualmente no contexto de trabalho e é uma prática usual na integração de novos colaboradores.

Existe uma discriminação do tipo de formação no que toca aos cargos de chefia pois os colaboradores ocupantes destes cargos possuem uma formação, por vezes, fora do local de trabalho.

Todas as empresas seguem o processo de formação descrito por Rocha (1999), começando por um diagnóstico de situação, fazendo a programação, implementando o plano e finalmente avaliando-o.

As organizações consideram a formação um investimento que visa o melhoramento da empresa através dos seus colaboradores, pois poderá ser um modo de motivar/recompensar os colaboradores pelos seus esforços no cumprimento dos objetivos da empresa ou uma ferramenta utilizada para suprir dificuldades quer pelos colaboradores, quer pela empresa.(Cunha et al., 2012; Nassazi, 2013).

Todas as empresas dizem que a formação é estratégica para a empresa porque ajuda nas alterações de comportamentos, conhecimentos e atitudes dos seus colaboradores, porque estes estarão a melhorar o desempenho organizacional.(Ferreira, 2016; Noe, 2010)

As diferentes competências adquiridas ao longo da vida dos colaboradores poderão ter impacto no negócio das empresas que possuíram uma rede de contactos diferenciada podendo, caso se verifique, recorrer a ela tanto para suprir uma necessidade da empresa quer dos clientes desta.

Mencionam competências importantes como o as tecnologias de informação e comunicação, línguas estrangeiras ao nível mais específico e ao nível mais transversal a metodologia de trabalho, a organização e a proatividade.

As disposições dos ambientes de trabalho das empresas têm, todos, um aspeto em comum, a disposição dos postos de trabalho que optam por proximidade com o objetivo da partilha de informação e da interajuda.

A ação de formação nestas organizações normalmente decorre em duas fases, normalmente no acolhimento e integração dos novos colaboradores e posteriormente quando houver necessidade pontual ou fazendo parte do plano anual.

De maneira global, as equipas constituintes destas empresas têm como base uma formação académica superior que os dota de uma versatilidade na realização das suas tarefas.

Estes pontos fazem-me crer que ao contrário do provérbio popular “*Em casa de ferreiro, espeto de pau*” as empresas que vendem o produto da formação também são alvos do mesmo serviço por iniciativa própria.

Em suma, a formação ocorre nas empresas formadoras. É vista como um investimento necessário o que a torna estratégica para a organização, ocorrendo tendo por base um diagnóstico de necessidades.

Relativamente ao trabalho em si, houve dificuldades relacionadas com a componente prática, nomeadamente na obtenção das entrevistas porque surgiu uma reunião de última hora que comprometeu a obtenção dos dados esperados. Na redação do documento, foi extremamente exigente ao nível cognitivo e quanto ao tempo despendido devido ao meu défice de atenção. Na metodologia adotada, existem limitações relativamente à análise qualitativa, esta não permite retirar conclusões generalizáveis, facto que condiciona a investigação à comparação da literatura com a amostra obtida.

Como sugestão para estudos futuros, seria curioso adotar uma abordagem quantitativa, com uma amostra ao nível regional, mas remetendo para qual o produto mais consumido pelos clientes destas empresas, ou seja, qual (ais) a (s) formação (ões) mais requeridas pelos clientes.

Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Albarelo, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. de. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. (Gradiva, Ed.). Lisboa: Gradiva -Publicações, Lda.
- Antonacopoulou, E. P. (1999). Training does not imply learning: the individual's perspective. *International Journal of Training and Development*, 3(1), 14–33. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00061>
- Bradley, L. (2011). The Impact of Training on Employee Advancement. Retrieved October 20, 2018, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=126783983&site=ehost-live>
- Campenhoudt, L. Van, & Quivy, R. (2008). Manual de investigação em ciências sociais. *Gradiva Publicações*.
- Celano, L. (2014). 6 Methods of data collection and analysis. *Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning (MEAL)*, 1–30. <https://doi.org/10.1111/j.1096-3642.1949.tb00873.x>
- Correia, J. S. M. (2014). A influência da diversidade do capital humano na performance das instituições financeiras, 2002-2009.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humanos*. (M. Robalo, Ed.) (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Dalmau, M., & Tosta, K. (2009). *Estratégia de Gestão de Pessoas Estratégia de Gestão de Pessoas* (IESDE BRAS). Batel. Retrieved from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=rCDVWXIkWbcC&oi=fnd&pg=PA107&dq=dalmau+e+tosta+2009+estratégia+de+gestão+de+pessoas&ots=Xqiyn0SE4u&sig=HFgR1yPnPpx30_05_ujCP1B4-KoA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (1994). *Handbook of qualitative research. Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Ferreira, A. P. (2016). Training and development in Organizations: Start at the beginning. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *MBA: Theory and Application of Business and Management Principles* (pp. 105–121). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-28281-7>
- Ferreira, M. (2014). *Ekonomista*. Retrieved October 20, 2018, from <https://www.ekonomista.pt/artigo/a-importancia-da-formacao-profissional/>

- Fleury, M. T. L., & Fleury, C. C. A. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44–57. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>
- Gil, A. C. (1996). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (3rd ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Jagero, N., Komba, H. V., & Mlingi, M. N. (2012). Relationship between on the Job Training and Employee's Performance in Courier Companies in Dar es Salaam, Tanzania. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(22), 114–120.
- Jamshed, S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87. <https://doi.org/10.4103/0976-0105.141942>
- Kirkpatrick. (1996). Great Ideas re visited. Retrieved January 5, 2019, from <https://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA18063280&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=10559760&p=AONE&sw=w>
- Le Boterf, G. (2003). Elaborar e implementar um plano de formação capaz de contribuir para os processos de profissionalização. In Artmed (Ed.), *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3ª ed. rev, pp. 204–210). Porto Alegre.
- Lengermann, P. A. (1996). The benefits and costs of training: A comparison of formal company training, vendor training, outside seminars, and school based training. *Human Resource Management*, 35(3), 361–381. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199623\)35:3<361::AID-HRM5>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199623)35:3<361::AID-HRM5>3.0.CO;2-V)
- Martins, O. S., & Monte, P. A. (2009, August). Mestres em Ciências Contábeis: Uma análise sob a ótica da Teoria do Capital Humano, 1–22.
- Matos, L., Santos, L., Silva, P., & Viana, I. C. (2017). Necessidades atuais de formação – o tempo e a mobilidade para o trabalho. *Revista de Estudios e Investigación En Psicología y Educación*, (07), 067. <https://doi.org/10.17979/reipe.2017.0.07.2609>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for “Intelligence,” (January). <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Melo, M. (2013). *Propostas metodológicas e aplicabilidade do paradigma qualitativo de análise* (DS/CICS - ComTextos | CICS working papers). Braga. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/23973>
- Nassazi, A. (2013). Effects of training on employee performance. Evidence from Uganda. *Business Economics and Tourism*, 1–57. <https://doi.org/10.1158/1535-7163.MCT-05-0318>
- Noe, R. (The O. S. U. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Nordhaug, O. (1998). Competence specificities in organizations: a classificatory framework. *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 8–29.

- Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores S.A.
- Pena Brandão, H., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista Do Serviço Público Brasília Abr*, 56(2), 179–194.
- Pereira, M. (2013). A formação como investimento em capital humano, emprego e inserção social: o caso dos Cursos de Educação e Formação de Adultos. Retrieved November 15, 2018, from <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/25170>
- Rajeev, P., Madan, M. S., & Jayarajan, K. (2009). Revisiting Kirkpatrick's model – an evaluation of an academic training course, 96(2), 272–276.
- Raupp, F., & Beuren, I. (2003). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (pp. 76–95). São Paulo: Atlas. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33863767/metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1558452274&Signature=y6DMGGkKvdPB13q9xa2mAbDrgWQ%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DMetodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_cie.pdf
- Rocha, J. A. O. (1999). Desenvolvimento dos recursos humanos: Formação e Desenvolvimento Organizacional. In *Gestão de Recursos Humanos* (Editorial, pp. 136–166). Lisboa.
- Roscoe, J. (2001). Analysis of Organizational Training Needs. In S. TrueLove (Ed.), *The Handbook of Training and Development* (2nd ed., pp. 50–78). Oxford: Blackwell Publishers Inc.
- Winterton, J. (2007). Training, Development, and Competence. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 324–343). New York: Oxford University Press Inc. Retrieved from <https://ezp.lib.unimelb.edu.au/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab00006a&AN=melb.b4094573&site=eds-live&scope=site%5Cnhttp://search.informit.com.au.ezp.lib.unimelb.edu.au/browsPublication;res=IELHSS;isbn=019928251X>
- Zeytinoglu, I., & Cooke, G. (2009). On-the-job training in Canada: Associations with new information technology, innovation introduced and competition experienced by the workplace. *Journal of Industrial Relations*, 51(1), 95–112.

Apêndices

a) Guião da entrevista

Tópicos do guião da entrevista

1. Breve apresentação do entrevistado
2. O que significa formação para si?
3. Todo o seu percurso formativo que percorreu até ao momento habilita-o(a) a exercer melhor a sua função? Porquê?
4. Quando ocorre a ação de formação na empresa (no processo de acolhimento e/ou após a integração)?
5. Se a organização fornece formação a todos os seus colaboradores? (desde quadros superiores até à base operacional). Se sim, de que tipo (*on-the-job*; *e-learning*/voltada para o desenvolvimento; para a tarefa)? Se não, fica ao critério dos colaboradores obter esse serviço?
6. A formação é individual ou em grupo?
7. Existe discriminação na formação (etnia, género, cargo, idade)?
8. A formação pode combater desigualdades (ao nível do trabalho, *status*, função)?
9. A formação desenvolve competências essenciais para o contexto laboral?
10. Formação deve ser feita para a qualificação ou para o melhoramento?
11. Nota alguma alteração dos métodos, das atitudes e dos comportamentos face ao trabalho depois da ação de formação?
12. Formação promove a empregabilidade?
13. Formação investimento VS despesa?
14. Numa era em que a volatilidade dos mercados e da tecnologia, fatores de competitividade externa, a formação tem capacidade para colmatar estas variáveis?
15. O que acha do papel da formação para a empresa (Vantagens/Desvantagens)?

16. Uma educação/formação permanente é estratégica para a organização? Se sim/não, porquê?

b) Tabelas de análise

Tabela 1 - Resumo da empresa 1

Questões	E 1.1	E 1.2	Opinião pessoal
O que é a formação para si?	Perspetiva a formação como negócio e, também, na sua visão enquanto colaborador. Na sua opinião, o conhecimento adquirido é uma mais-valia e há uma aquisição de experiência prática.	Inicialmente, fê-lo por necessidade, que se revelou uma paixão.	Aqui nota-se bem a importância que a formação tem enquanto fio condutor de conhecimentos e experiências.
Todo o percurso formativo e académico que percorreu até ao momento habilitou-o a desempenhar melhor a sua função?	Ajudou-o na criação de relações e, de certo modo, a moldar todo o seu conhecimento.	Auxiliou-a tendo em conta a área de formação que dá e a sua formação académica.	É importante ressaltar que, para além de a formação ser uma boa ferramenta de aquisição de conhecimentos, é, também, uma boa maneira de se criarem as tais redes de contacto porque

			estamos em constante contacto com os formadores que, de certo modo, podem ajudar-nos a criar a nossa própria rede de contactos.
Essas ações de formação são dadas em grupo ou individualmente?	Das duas formas.	Individualmente no sentido de orientação para as tarefas a desempenhar.	Ligeira discórdia, contudo, a forma como a formação deve ser dada deve ser tida em conta consoante os formandos e também o tema sobre o qual a formação recai.
Acha que a formação consegue combater desigualdades?	Refere que, por base, um bom diagnóstico pode combater desigualdades quer a nível de funções ou de trabalho.	Refere “entre aspas” que, uma das soluções para combater a desigualdade passa pelo contacto direto com o tipo de público-alvo que sofre desse mesmo problema.	Como já foi dito, a formação é uma ferramenta que pode ser moldada consoante o problema que enfrentamos. Na minha opinião, a formação deveria combater essas desigualdades, mas, muitas das vezes, cria-as tendo em conta que nem toda

			<p>a gente tem o mesmo acesso à formação profissional ou então acadêmica e, mesmo que seja algo leve, já se sente desigualdade por parte das empresas.</p>
<p>Acha que a formação deve ser direcionada para a qualificação e\ou certificação ou para o melhoramento da pessoa?</p>	<p>Dá ênfase às competências, mas depois defende a possibilidade de uma qualificação. É um profissional ligado às competências.</p>	<p>Em primeiro lugar, afirma que a formação deve dirigir-se para o melhoramento da pessoa, mas, depois, conclui que a formação está direcionada para a certificação.</p>	<p>Concordo inteiramente com o E 1.2 porque, hoje em dia, a formação está direcionada, essencialmente, para a certificação. Aliás, são cada vez mais as pessoas que procuram formação profissional de modo a serem certificadas em algo porque é cada vez mais um requisito no mercado de trabalho.</p>
<p>Na sua opinião, nota alguma alteração dos métodos, das atitudes e dos</p>	<p>Defende que, tendo em conta a sua experiência, os formandos aprendem o básico</p>	<p>Tendo em conta o seu contato com empresas-cliente afirma que, mais tarde, essa mesma</p>	<p>Julgo que essas alterações que tanto falam não são vistas logo, de momento. A formação leva algum</p>

comportamentos face ao trabalho após formação?	de forma a corresponderem a determinadas expetativas.	empresa volta a fazer pedido de formação de forma a colmatar novas necessidades tidas pelos seus colaboradores.	tempo a ser adquirida pelos formandos e muitas das vezes, nem se aplicam na prática. Mas regra geral, há uma mudança significativa.
Formação promove empregabilidade?	Promove. Justifica que tendo mais formação, as pessoas estão mais bem preparadas para o mercado de trabalho.	Deveria promover. Defende a ideia de que hoje, apesar de as pessoas terem formação, não adquirem as competências-chave. Defende que o ponto de partida para adquirir essas mesmas competências-chave passa pela formação académica.	Acho que a empregabilidade passa pela pessoa porque tem muito a ver com as competências intrínsecas que a pessoa vai desenvolvendo ao longo do tempo. É claro que a formação também promove, mas, de certo modo, todo esse processo passa pela pessoa.
A formação é vista como investimento ou despesa?	Investimento. Afirma que a empresa não deve ser considerada como um custo.	Investimento e refere que, para além da formação, desenvolve outras competências como, por exemplo, trabalho	Duma opinião pessoal, pode ser ambos. Por exemplo, às vezes, as empresas de formação profissional não

		em equipa.	estão a corrente das atualizações do mercado de trabalho e de certo modo, perdem clientes porque não apostam na atualização e daí advém a despesa. Mas por outro, quando vão de encontro ao que o mercado de trabalho pede, angariam mais clientes e aí passa a ser investimento.
Numa era em que a volatilidade dos mercados e da tecnologia são fatores de competitividade extrema, a formação pode colmatar esses fatores?	Afirma que sim e aposta na formação profissional e académica.	Afirma que a formação possui, a longo prazo, um efeito imediato nos seus colaboradores e defende a ideia de que havendo menos competitividade entre colaboradores, a produtividade aumenta.	Acho que a minha opinião vai de encontro à questão acima referida. A formação necessita sempre de acompanhar o mercado de trabalho de modo a corresponder às expectativas que as empresas impõem aos seus colaboradores.
Como descreve o papel de formação	Afirma que a formação é	Apresenta vantagens, como	Pode ser uma forma de a empresa

dentro da empresa?	fundamental para o desenvolvimento da empresa.	por exemplo, no local de trabalho existe uma coesão da equipa e afirma, também, que no seu local de trabalho, os colaboradores trabalham sem divisões permitindo uma formação diária entre si.	colmatar as necessidades que vão surgindo consoante o seu desenvolvimento enquanto organização.
Acha que a educação e\ou formação permanente é estratégica para a empresa?	Defende a ideia de que é necessário fazer um diagnóstico embora diga que não tem que ser necessariamente permanente.	Usando a sua ideia “se for feito com peso e medida”, mas, no geral, sim.	Acho que se complementam na medida em que a educação tem a sua vertente de formação e, por outro lado, a formação necessita da educação, de modo a desenvolver metodologias de grupo e de dinâmica entre os formandos.

Tabela 2 - Resumo da empresa 2

Questão	E 2.1	E 2.2	Opinião Pessoal
----------------	--------------	--------------	------------------------

O que é a formação para si?	É uma parte integrante da empresa, mas é muito importante para qualquer organização	A preparação de ferramentas sobre determinado assunto para que sejam integradas no mundo laboral, pessoal. <i>“(…) é uma aquisição de conhecimentos e ferramentas para serem aplicadas ou extra formação”</i>	Ambos referem a importância da formação na globalidade, partilho da mesma opinião de E 2.2.
Todo o percurso formativo e académico que percorreu até ao momento habilitou-o a desempenhar melhor a sua função?	Menciona formação fo informal como componente importante do percurso, desde as relações criadas no âmbito profissional com clientes e colegas que o ajudaram no seu desenvolvimento	Tirou do percurso académico ferramentas, das experiências no estrangeiro para criar o seu perfil de formadora	Os entrevistados encaram diversas experiências como formação, o E 2.1 refere um aspeto não formal, o E 2.2 apresenta um aspeto mais formal
Quando ocorre formação com a	Normalmente só no acolhimento,	Menciona a sua parceria de 3	Pessoalmente acho que 1 mês de formação para

peessoa selecionada?	tirando as 20 horas da política de qualidade por trabalhador	anos como formadora externa para com a empresa, mas quando integrou a equipa fez 1 mês de formação.	quem colabora há 3 anos com a empresa será suficiente para o ingresso.
Essas ações de formação são dadas em grupo ou individualmente?	Tem ambos os casos	Individualmente	Uma discordância entre respostas o que revela que os colaboradores é que vão de encontro à formação não o inverso.
Acha que existe discriminação na formação?	Entre funcionário e administrador. O administrador tem menos tempo e normalmente a formação é no estrangeiro	Na sua opinião nunca sofreu de algum aspeto de discriminação dentro da empresa.	Acho que o conteúdo da pergunta não foi totalmente compreendido pelo E 2.1 e apresenta uma pose discriminatória dando como exemplo a falta de tempo do administrador e a do colaborador.
Acha que a formação consegue combater desigualdades?	Sim, mas muito na vertente não formal e informal. Exemplifica que, através da observação direta, ele possa	Sim, mas para isso acontecer tem de haver uma predisposição da própria entidade de abordar abertamente o	Ora no caso do E 2.1 parece-me que respondeu em compensação da pergunta anterior, contudo parece dar uma imagem que estas desigualdades podem

	ver outras capacidades que um colaborador possa ter	assunto, menciona experiências anteriores noutras empresas.	ser combatidas através da observação do outro. Apesar de concordar com o E 2.2, não acredito que as empresas tenham esse à vontade
A formação consegue desenvolver competências essenciais para o contexto laboral?	Menciona algumas como a assertividade, a proatividade, senso comum dentro da comunicação, contudo questiona a capacidade da formação em dar estas ferramentas	Refere a metodologia, a organização, a metodologia que se trabalhadas ganhamos tempo e qualidade de trabalho	Todas as competências mencionadas aqui são consideradas de <i>softskills</i> , o que está em alta no quotidiano.
Acha que a formação deve ser direcionada para a qualificação e/ou certificação ou para o melhoramento da pessoa?	Apesar de mencionar para o melhoramento menciona a política de qualidade da qual é obrigado a dar formação.	Citando-a <i>“Eu acho que uma está aliada à outra, se a empresa forma os colaboradores porque não aliar a qualidade ou a certificação de qualidade à empresa,</i>	Está presente sem dúvida a direção para a qualificação/certificação na medida que é obrigatório dar formação nesse sentido.

		<p><i>portanto uma pode ser paralela à outra e podem coexistir as duas".</i> Contudo afirma que na empresa há uma certificação de qualidade das formações.</p>	
<p>Na sua opinião, nota alguma alteração dos métodos, das atitudes e dos comportamentos face ao trabalho após formação?</p>	<p>Em relação à formação inicial, diz que sim, que nota diferenças, que é uma evolução considerável.</p>	<p>Daquilo que presenciou dos colaboradores sim, contudo indica o fator recetividade com sendo determinante.</p>	<p>Concordam nesta questão, mas saliento o facto de E 2.2 mencionar a recetividade do colaborador face à formação, pois leva a crer que é intrínseco a cada um.</p>
<p>Formação promove empregabilidade?</p>	<p>Concorda, deu ênfase ao trabalho de recrutamento pois é este que detém o filtro da empregabilidade.</p>	<p>Discorda, apresenta o país como sendo demasiado pequeno para a quantidade de pessoas munidas de formação, cursos e conhecimentos que não os conseguem</p>	<p>As opiniões são díspares, mas concordo com os exemplos de ambos porque o recrutamento é sem dúvida a fase que filtra, mas por sua vez o país é que cria as necessidades que o recrutamento procura suprir.</p>

		aplicar à <i>posteriori</i> parcialmente pela inadaptabilidade das empresas	
A formação é vista como investimento ou despesa?	Ambas, uma despesa a curto prazo e um investimento a longo prazo	É um bom investimento porque <i>“significa automaticamente uma melhoria dos colaboradores”</i>	Estou totalmente de acordo com o E 2.1.
Numa era em que a volatilidade dos mercados e da tecnologia são fatores de competitividade extrema, a formação pode colmatar esses fatores?	Citando-o <i>“É um meio para um fim, claro que sim!”</i> , menciona o Youtube como uma formação nesta era tecnológica	Sim, acha que segundo aquilo que a sociedade nos exige vai ser necessário sempre acompanhar a tecnologia.	Sem margem de dúvida uma das interfaces mais usadas para “aprender” alguma coisa é o Youtube porque a sociedade aprendeu a aproveitá-lo para dar uma espécie de formação <i>e-learning</i> por necessidade
Como descreve o papel de formação dentro da empresa?	Mencionou a aprendizagem como uma vantagem. Ponderou o tempo como desvantagem desconsiderando	Apresenta como desvantagem dar a formação só por que está legislada e como vantagem o melhoramento da performance	Concordo com as vantagens e as desvantagens mencionadas, porém deve-se considerar o tempo de todos os colaboradores como valioso

	a visão do colaborador	dos colaboradores e que é uma ferramenta para aplicar resultados de curto e longo prazo	
Acha que a educação e\ou formação permanente é estratégica para a empresa?	Afirma que a norma das 35h é uma boa medida apesar que as empresas não cumprirem. Acrescenta que há colaboradores que veem a formação como se fosse um prémio como se não tivesse interesse.	Citando-a “(...) <i>acredito que a formação é a base do sucesso</i> ”, porque acredita que trará benefícios aos colaboradores.	Acredito que a formação ajude como um degrau para o sucesso da empresa, mas não é resolução para todos os seus problemas.

Tabela 3 - Resumo da empresa 3

Questões	E 3.1	E 3.2	Opinião pessoal
Ao ouvir formação, qual é a primeira ideia que lhe vem à mente?	A formação está mal conotada no mercado. As pessoas não sabem qual o seu	“(…) <i>vem—me logo à ideia qualificação\atualização, é o acompanhamento da evolução das coisas</i> ”.	Vai de encontro ao que o E 3.2 diz. A formação tem uma relação muito forte com

	<p>valor.</p> <p>Tendo em conta a sua experiência, a formação é algo valorizado.</p>		<p>a atualização ou reciclagem dos conhecimentos.</p>
<p>Acha que todo o seu percurso formativo o habilitou a desempenhar melhor a sua função?</p>	<p>Tendo em conta a sua opinião, todo o seu percurso académico ajudou-o na medida em que adquiriu conhecimento que depois aplicou no mercado de trabalho. As suas participações em diversos projetos ajudaram-no a criar a sua rede de contactos.</p>	<p>A sua formação académica ajudou-o a garantir diversas competências que foram essenciais para a entrada no mercado de trabalho.</p> <p>Defende a ideia de que, com a formação, houve muito conhecimento adquirido de forma a conseguir avaliar o impacto das suas tarefas.</p>	<p>Na minha opinião, toda a educação complementa-se, não apenas a formação académica embora seja aí que nos especializamos em determinada área.</p>
<p>Imagine que a empresa está em fase de recrutamento, quando ocorre formação com a pessoa selecionada?</p>	<p>Primeiramente, dão-se as boas-vindas ao novo colaborador.</p> <p>Depois, é-lhe designado um coordenador responsável pelo</p>	<p>É designado ao colaborador um coordenador que o vai acompanhar ao longo de 3 meses. Normalmente é da mesma área que o recém-colaborador.</p>	<p>Na minha opinião, nos primeiros meses do colaborador poderá ser feita uma avaliação das suas competências de</p>

	<p>seu plano de acolhimento.</p> <p>No seu plano são traçados os seus objetivos e no final, tem que fazer uma introspeção tendo em conta o seu desenvolvimento.</p> <p>Trimestralmente, fazem avaliações intercalares.</p>		<p>modo a ver se corresponde, ou não, às expetativas da empresa.</p>
<p>Na sua opinião, a formação consegue combater desigualdades?</p>	<p><i>“(…) formação é fundamental na evolução do desenvolvimento das competências das pessoas porque é impossível que só com a prática as pessoas consigam evoluir desse ponto de vista, portanto a formação é sempre um complemento essencial que tem</i></p>	<p><i>“Sim e não. Sim pode combater se estivermos a falar em aumentar as desigualdades porque uma formação bem aproveitada por alguém que tem uma excelente capacidade se calhar vai-se destacar logo à priori e isso cria desigualdade mas o objetivo é que não, pela formação o objetivo é que todos cresçam de forma igualitária e acompanhem aquela reciclagem, não só na</i></p>	<p>As citações basicamente regem-se à minha opinião.</p>

	<i>de ser permanente”.</i>	<i>área de atuação mas como nas competências mais transversais e a intenção é que a equipa cresça como um todo (...)”</i>	
A formação deve ser tida em conta para qualificação e\ou certificação ou para o melhoramento da pessoa?	Ambos na medida em que é necessário qualificarmo-nos de modo a absorvermo-nos conhecimento e através disso, vem o desenvolvimento enquanto profissional.	Depende do estado da arte ou então da situação em que a empresa se encontra.	Concordo que seja um fator a considerar a etapa em que se encontra a empresa.
Nota alguma alteração a nível de atitudes, de conhecimentos, de comportamentos visíveis nas pessoas a quem dá formação?	Afirma que o impacto da formação não pode ser avaliado no momento, mas, no entanto, apresenta bons resultados na empresa como um todo. Por essa razão, continua a investir na	Houve uma melhoria quer ao nível das <i>softskills</i> como das <i>hardskills</i> .	Estou de acordo com o E 3.1, a mudança passa, essencialmente, pela pessoa tendo como base os seus objetivos.

	formação e defende que a mudança é um processo individual.		
Formação é igual a empregabilidade?	Não. Apresenta o exemplo clássico da universidade e a entrada no mercado de trabalho onde, por vezes, as pessoas têm a ideia errada de que formação superior é igual a emprego.	Afirma que a “(...) a <i>empregabilidade depende muito da pessoa, do recurso humano, da chave da empregabilidade está na pessoa e não é propriamente no resto</i> ”.	Na minha opinião, o que acontece na maioria das vezes é o que o E 3.1 menciona contudo a solução passa pela iniciativa do capital humano em investir em si próprio.
A formação é vista como investimento ou despesa?	Investimento.	Investimento e na sua opinião, é obrigatório.	Para mim será sempre uma dualidade entre um investimento de longo prazo e um custo a curto prazo.
Acha que uma formação permanente é estratégica para a empresa?	Através da prática de “sessões de qualificação interna”, <i>teambuildings</i> , formação	Faz parte do ADN da empresa. Afirma que a formação é uma boa ferramenta para se conseguir dar resposta ao mercado de trabalho.	Nota-se uma unanimidade entre os entrevistados, o que me leva a crer que no caso desta empresa se

	<p><i>outdoor</i>, plano de formação é tudo uma constante.</p> <p>Incentivam as pessoas a nível de formação académica acarretando com os custos.</p>		<p>confirma a formação como estratégica</p>
--	--	--	---